

جـــــامعة اليـــــرموك
كليـــــة التـــــربية
قسم الإدارة وأصول التربيـــة

دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العُمانية: المعيقات وسُبل التطوير

The Role of the Wise Governance in Activating the Main Missions at Omani Universities: Obstacles and Methods of Improvement

إعداد

عائشة سلطان السنيدي

إشراف

أ.د. محمد علي عـــاشـور - مشـــرفاً رئيسـاً
د. خليفة مصطفى أبو عاشور - مشرفاً مشاركاً

حقل التخصص – الإدارة التربوية

2014

دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العُمانية: المعيقات وسُبل التطوير

إعداد

عائشة سلطان السنيدي

بكالوريوس جغرافيا، كلية التربية للمعلمات بعبري، سلطنة عُمان، 2000

ماجستير إدارة تربوية، جامعة اليرموك، 2009

قُدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية تخصص الإدارة التربوية في جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

وافق عليها

محمد علي عاشور .... مشرفاً ورئيساً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

خليفة مصطفى أبو عاشور..مشرفاً مشاركاً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

كايد محمد سلامة..عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

منيرة محمود الشرمان.. عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

عبدالحكيم ياسين حجازي..عضواً

أستاذ مشارك في أصول تربية، جامعة اليرموك

عاطف يوسف مقابلة..عضواً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة عُمان العربية

تاريخ مناقشة الأطروحة

2014/12/3

إهـــداء

إلى من افتقده وأحن إليه وافتقده في حنايا الروح

كلما هزني الشوق وسرتني الأيام ودعوت

يرحمك الله يا والدي

إلى نبض القلب وقرة العين

أمي

إلى نبع الحب وعديل الروح

زوجي

إلى نور العين وأمل الغد والبسمة

أبنائي صالحه، سلطان، علي

إلى كل من وقف بجانبي وأخذ بيدي

أخوتي عبدالله، حمدان، زايد، حمد، راشد، سالمه

وإلى جميع الأهل والأحبة والأصدقاء

الباحثة

شكـــر وتقديـــر

الحمد والثناء العظيم لله ربّ العالمين، والصّلاة والسّلام على خاتم المرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين. أتقدم بامتناني وتقديري إلى أساتذتي الأفاضل في قسم الإدارة وأصول التربية في جامعة اليرموك على عطائهم السخيّ الذي لم يقتصر على العلم والمعرفة، إنما شمل الرعاية والاهتمام التي أثارت مشاعر الاعتزاز والفخر. كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور محمد علي عاشور، والدكتور خليفة مصطفى أبو-عاشور اللذين أشرفا على هذا العمل المتواضع، وكّرسا من وقتهما الثمين، وجادا عليّ بعلمهما، وتوجيهاتهما السديدة.

كما لا يفوتني أن أقدم الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة، الدكتور كايد محمد سلامة، والدكتورة منيرة الشرمان، والدكتور عبدالحكيم ياسين حجازي، والأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة، الذين تفضلوا لقبول مناقشة هذه الأطروحة، وتحملوا عناء قراءتها لتصحيح ما أعوج فيها.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساندني بالرأي والمشورة والنصيحة، وأخص الدكتور تيسير الصقر، والدكتور سالم الغنبوصي، كما أتقدم بالشكر للجامعات العُمانية لتعاونهم.

الباحثة

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الفصل الرابع: عرض النتائج	

قائمة الجداول

الجدول	الصفحة

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الملخص

السنيدي، عائشة سلطان، دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العُمانية: المعيقات وسُبل التطوير. أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، 2014. (إشراف: الأستاذ الدكتور محمد علي عاشور، الدكتور خليفة مصطفى أبو عاشور).

هدفت هذه الدراسة الكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العُمانية، والمعيقات التي تواجهها، وسُبل التطوير. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد أداتين؛ الأولى: استبانة مكونة من (75) فقرة، من جزئين، الجزء الأول للكشف عن درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة، والجزء الثاني للكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والثانية: مقابلة للكشف عن المعيقات، وسُبل التطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين اشتملت على سؤالين. تكونت عينة الدراسة من (256) عضو هيئة تدريس، وقائد أكاديمي وإداري، منهم (227) عضو من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية، و(29) قائداً أكاديمياً وإدارياً تم اختيارهم بطريقة قصيدة من الجامعات العُمانية.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة، جاءت بدرجة متوسطة على الأداة ككل، وعلى جميع المبادئ، وجاء في المرتبة الأولى مبدأ الشفافية، في حين جاء في المرتبة الأخيرة مبدأ المساءلة. كما أظهرت النتائج أن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العُمانية، وجاء بدرجة متوسطة على الأداة ككل، وعلى جميع المجالات، وجاء في المرتبة الأولى مجال التدريس، في حين جاء مجال خدمة المجتمع في المرتبة الأخيرة. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة تعزى لمتغير الجنسية، لصالح "جنسيات أخرى"، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور

الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية تعزى لمتغيرات نوع الجامعة، الرتبة الأكاديمية، الجنس، والكلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة، وتفعيل الوظائف، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن أبرز المعيقات التي تحدّ من تفعيل دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية تمحورت حول عدم الالتزام باللوائح، والأنظمة، والتعليمات والعمل بها نتيجة لضغوط داخلية، أو خارجية، بالإضافة إلى الإحلال المستمر لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية، وضعف التعمين، بالإضافة إلى عدم انسجام معايير الحاكمية الرشيدة مع واقع المجتمع العُماني، وعدم الوعي بها لحداثتها، ومحدودية المعرفة بممارستها.

كما توصلت الدراسة إلى أن أهم سُبل تطوير الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين تمثّلت بالعمل على تحديث اللوائح والأنظمة، والتعليمات، ووضع حدّ للاستثناءات، بالإضافة إلى نشر ثقافة الحاكمية الرشيدة، وإقرارها بنصوص قانونية، والعمل على إيجاد توصيف وظيفي دقيق يوضح المهام والصلاحيات.

الكلمات المفتاحية: الحاكمية الرشيدة، وظائف الجامعة، الجامعات العُمانية، المعيقات، سُبل التطوير.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

لقد برز موضوع الحاكمية الرشيدة في التعليم العالي كأحد نتائج التحديات العالمية؛ كالعولمة والتجارة العالمية، وثورة الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة المعرفة، وتعالت نداءات الإصلاح، والتطوير في التعليم العالي، وعقد العديد من المؤتمرات؛ كمؤتمر "حوكمة التعليم العالي" المُنعقد بالإسكندرية، ومؤتمر "الحوكمة ومكافحة الفساد" المُنعقد في عَمان، ومؤتمر "الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الجديدة" المنعقد في القاهرة، وورش العمل، كورشة العمل الإقليمية "حوكمة الجامعات وضمان الجودة" المُنعقدة في الرباط، وورشة عمل "حوكمة مؤسسات التعليم العالي" المنعقدة في غزة، والعديد من الملتقيات؛ كملتقى "ضمان جودة التعليم العالي" المنعقد في عَمان وملتقى "الجامعات العربية تحديات وطموح" المُنعقد في مراكش، والعديد من حلقات النقاش التي دعت لتطبيق الحاكمية الرشيدة، وتبّني هذا المفهوم، وصياغته، وتحديد متطلباته، ومعاييره، والاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال.

وتعود بداية الظهور لمفهوم الحاكمية الرشيدة إلى ما بعد انهيار الشركات الكبرى في الولايات المتحدة، وبريطانيا، وغيرها من دول العالم التي كشفت أن أسباب هذا الانهيار والفشل، جاء نتيجة الافتقار للممارسات الإدارية السليمة من الرقابة والإشراف، وعدم تحقيق مبادئ الإفصاح والشفافية. مما حذا بهذه المؤسسات والشركات إلى وضع معايير، وقواعد بهدف تحسين الأداء، وتوفير الرقابة الفاعلة تحت عنوان حاكمية الشركات (Corporate Governance)، والتي أصبحت واحدة من متطلبات الإدارة الرشيدة في الشركات، والمؤسسات من خلال تعزيز مبادئ

العدالة والشفافية وإيجاد بيئة رقابية فاعلة، وتعزيز المساءلة بما يوفر الأجواء المناسبة لتحقيق رؤية، وأهداف الشركات، والمؤسسات، واستغلال مواردها باقتصاد، وكفاءة وفاعلية (مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 2012).

وتُعدّ سلطنة عُمان الدولة العربية الأولى التي أصدرت ميثاقاً خاصاً بحاكمية الشركات عام (2002)، إدراكاً منها بأهمية تطبيق حاكمية الشركات، ودورها في رفع الأداء، وأنشأت هيئة مستقلة للرقابة على سوق المال، وبادرت في تخصيص بورصة مسقط للأوراق المالية، كما تصدّرت السلطنة المركز الأول خليجياً في مجال التشريعات، والأنظمة المتعلّقة بحاكمية الشركات، وفق دراسة صدرت عن معهد التمويل الدولي التي أظهرت أن السلطنة تحقق متطلبات الحاكمية الرشيدة بنسبة (70%). وفي عام (2007)، تم إنشاء قسم لحاكمية الشركات، وتشكيل لجنة من تسعة أعضاء يمثّلون القطاع العام، والخاص، والمؤسسات الأكاديمية، والجمعيات المهنية؛ من أجل تقييم مدى الالتزام بتطبيق مبادئ، وممارسة حاكمية الشركات، واقتراح التوصيات حول إمكانية، وكيفية تطوير المعايير المطبّقة، ومن أجل ترسيخ الخبرة العُمانية في الحاكمية الرشيدة قامت السلطنة بتوقيع اتفاقية مع معهد "حوكمة الشركات" التابع لمركز دبي المالي (الهزاع، 2009؛ الهيئة العامة لسوق المال، 2014).

وفي عام (2010) تم تشكيل "مركز عُمان لحوكمة الشركات"، وذلك من أجل تأهيل مجالس إدارة الشركات، والمدربين التنفيذين للتقّيد بأفضل الممارسات، التي من شأنها تعزيز مستوى الممارسات السليمة لحاكمية الشركات، وأطلق المركز جائزة التميز في حوكمة الشركات عام (2010) (كامونا، 2008).

كما أشار آل عباس (2010) إلى ارتباط مصطلح الحاكمية بالشركات بعد الفساد المالي والإداري من سوء استخدام السلطة، والمسؤولية، وبالتالي فإن تطبيقها في الجامعات يُعدّ مطلباً

أساسياً، كونها تمثل مؤسسات عامة تستخدم وتوظف أصولاً، وموارد ضخمة يتأثر بقراراتها العديد من أفراد المجتمع، وأصحاب المصالح.

وتسهم الجامعات في معظم دول العالم في تنمية مختلف الجوانب الاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية، والسياسية، والاجتماعية، والصحية وغيرها من المجالات، والتي تُعدّ جزءاً حيوياً من المجتمع العام تربطها علاقة تبادلية مع هذا المجتمع (النجار، 2005).

وتُعد الحاكمية الرشيدة إحدى الحقول الرئيسية لسياسات الإصلاح على أجندة التعليم العالي، والذي يتضمن إصلاح الموارد البشرية، والتمويل، وضمان الجودة، وزيادة الاستقلالية المؤسسية (Castro, 2012).

ويجتهد القائمون على الجامعات في صياغة رؤية، ورسالة الجامعة التي تحدد الأهداف العليا لها، ومهما اختلفت صيغ هذه الرسائل، إلا أنها تؤكد بشكل، أو بآخر أن أسمى أهداف الجامعة تتركز في هدفين أساسين؛ الأول: التعليم، ويتمثل في الدفع بأفواج الخريجين المؤهلين لملء الشواغر في المؤسسات المختلفة للدولة، بما يتناسب، واحتياجاتها؛ أي وجود توافق بين متطلبات المجتمع، ونوعية الخريجين. أما الهدف الثاني فيعبر عن خدمة المجتمع من خلال التفاعل بين الجامعة، والمجتمع، وإسهام الجامعة في حل القضايا المختلفة التي تواجه المجتمع من خلال الأبحاث، وورش العمل الصناعية، والتعليمية، والاجتماعية، والزراعية (حلاوه وطه، 2012؛ ناصر الدين، 2012 أ).

ولكي تحقق الجامعات أهدافها، ورؤيتها، لابد لها من إدارة حكيمة تعتمد على مداخل إدارية حديثة في إداراتها، ويُعدّ مدخل الحاكمية الرشيدة من أبرز هذه المداخل، فقد نال حظه من الدراسة، وتناولته العديد من الدراسات في المجالات الاقتصادية، والسياسة، والتنموية، ولكن إلى الآن لم ينل حقه من البحث والدراسة في الميدان التربوي (الفرا، 2013).

ويتطلب النهوض بالتعليم الجامعي منظومة متكاملة للحاكمية الرشيدة، وتشمل جميع أطراف اتخاذ القرار، سواءً على مستوى القسم، أو الكلية، أو الجامعة، وتُعد الحاكمية الرشيدة مفتاح الوصول إلى تعليم عالٍ رفيع القيمة، والمستوى، والمضمون، كما يقتضي النهوض بوظائف الجامعة (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) في أية جامعة تطور الحاكمية الرشيدة، والأداء المؤسسي، بما يضمن الشفافية، والمساءلة، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف وفق المرجعية التشريعية الناظمة للعمل، بحيث يسير القرار الأكاديمي حسب الأصول الأكاديمية، بدءاً من مجلس القسم، ومجلس الكلية، ومجلس العمداء، ومجلس الجامعة، وانتهاءً بمجلس الأمناء، وهذا ينطبق على الجامعات الحكومية والخاصة (الحنيطي 2010؛ ناصر الدين، 2012 أ).

في حين أشار لي ولاند (Lee & Land, 2010) أن الحاكمية الرشيدة في الجامعات تتيح الفرصة لأعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية، والطلبة، والمجتمع المشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية.

وتتمحور الحاكمية الرشيدة حول عملية اتخاذ القرارات، والمواقع السلطوية للقرارات، وخطوط السلطة التي تربط هذه المواقع، وإجراءات تقييم هذه القرارات، وفاعليتها، بالإضافة إلى عمليات التحقق، والتدقيق لضمان أداء الجامعة لوظائفها على أفضل مستويات الإنجاز الممكنة، كما أن تبني الحاكمية الرشيدة يساعد المسؤولين على اتخاذ القرار، وتقييم إدارة المخاطر المؤسسية، ووضع نظم الضبط المالي المناسبة (Oxford University, 2006؛ لفتة، 2011).

وهو ما أكده شقواره (Shigwarah, 2014: 129) بأن الحاكمية الرشيدة هي: "نظام تفاعلي متكامل يغطي جميع قيادات صنع القرار، ومصادرها، وهي بمثابة مفتاح للوصول إلى أعلى المستويات، والوظائف والخدمات مما يضمن الشفافية، ومشاركة جميع الأطراف وفقاً لمرجعية معينة".

ويشير الشويخ (2013) إلى أن دور الحاكمية الرشيدة لا يقتصر على وضع القواعد، ومراقبة تنفيذها، أو تطبيقها، ولكنه يمتد ليشمل توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بالتعاون بين كل من الحكومة، والسلطة الرقابية، والقطاع الخاص، والفاعلين الآخرين بما فيهم المجتمع المحلي.

ويؤكد الحاج (2014) على أن العمل بإطار الحاكمية الرشيدة سيحول الجامعات من مراكز إصدار للشهادات إلى مؤسسات للتنمية تعمل في ظل إستراتيجية ترى أن التعليم صناعة وطنية للمستقبل، كما أن روح الحاكمية الرشيدة هي إدارة بلا فساد، وتتشكل هذه الفلسفة الإدارية من خلال اللجان، واستقلاليتها، وفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية.

ويُعدّ غياب تطبيق أنظمة الحاكمية الرشيدة في المؤسسات من أهم الجوانب التي تُلحق الضرر على المدى القريب، والبعيد بعمل المؤسسة، شأنه شأن القيادة غير المتوازنة، وقد ينجم التغاضي عن تطبيق الحاكمية المؤسسية مشكلات عديدة؛ كنشوء مجموعات ذات مصالح، وغموض وتداخل العلاقات بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وتعميق الممارسات المالية والإدارية الفاسدة، وإلحاق الضرر بسمعة المؤسسة وفاعليتها وقصورها في الإيفاء بمتطلبات التنمية المجتمعية، فمهما بلغ عمق تطبيق أنظمة الحاكمية الرشيدة إلا أن مصيرها الفشل إذا ما واجهتها ممارسات الفساد القيادي، والقيادة المتمرسة النموذجية ستواجه بالإحباط الشديد إن لم تساندها الثقافة الداعمة لأنظمة الحاكمية الرشيدة (الزيادات، 2011).

ويؤكد ناصر الدين (2012 أ) أن تطبيق الحاكمية الرشيدة في الجامعات من أهم الأنظمة الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق جودة القيادة، والإدارة والأداء، وجودة العمليات، والمخرجات.

وأشار مونين وبنيامين (Monen & Baniamin, 2010) أن حاكمية الجامعات تفيد في تمويل الجامعات، وتحقيق الجودة الشاملة، وتأهيل وتدريب أعضاء هيئة التدريس، وتحويل الجامعات إلى مجتمعات متعلّمة تعتمد على التكنولوجيا.

وقد يتفق العديد من الباحثين على عدم وجود نموذج موحد ومقبول للحاكمية الرشيدة، لكن هناك عناصر أساسية للإطار العام للحاكمية الرشيدة، والتي تتمثل بالمساءلة، والشفافية، والمشاركة، وفي هذا السياق أشار أوزبيرن "Osboran" إلى أن تحقيق الحاكمية الرشيدة يتطلب المزيد من المشاركة، والشفافية، والمساءلة، والمنافسة، والقليل من التنظيم رغم أهميته لتحسين وتعظيم الجودة (Edward, 2002).

كما أكد الفهداوي وشريف (2008) من خلال مراجعتها للمبادئ الأكثر استخداماً، تبّين بأن الشفافية، والمشاركة، والمساءلة هي الأبعاد الأكثر حيوية في التعبير عن مضامين الحاكمية الرشيدة.

وتستدعي الشفافية تصميم، وتطبيق النظم، والآليات والسياسات، وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق أصحاب المصلحة من طلبة، وأعضاء هيئة التدريس، وإداريين وفئات المجتمع، أما المساءلة فتقتضي تمكين ذوي العلاقة، وأصحاب المصلحة من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيله، في حين تتطلب المشاركة إتاحة الفرصة لجميع العاملين بالجامعة في مختلف مراكزهم، ووظائفهم وكذلك فئات المجتمع من المشاركة في صنع السياسات، ووضع قواعد العمل كلٍ تبعاً لمركزه، ووظيفته بشكل مباشر، أو عن طريق ممثليهم (المليجي،2011؛ الفرا، 2012، ناصر الدين، 2012 ب).

وترى الباحثة أن الحاكمية الرشيدة بمعاييرها وآلياتها تعمل على استثمار الطاقات، والإمكانات البشرية، والمادية في الجامعات، وذلك من خلال تحقيق الشفافية، والمساءلة، والرقابة

والمشاركة، ومحاربة الفساد، مما ينعكس على جودة أداء الجامعات، وتفعيل وظائفها، وجودة مخرجاتها.

وبالنظر إلى التعليم العالي في سلطنة عُمان، وما يرتبط به من مؤسسات التعليم العالي، سواءً الحكومية منها، أو الخاصة، فإن الجامعات الخاصة تقوم بتطبيق ميثاق تنظيم إدارة الشركات المساهمة، كما تتمتع جامعة السلطان قابوس باستقلال إداري ومالي، وبالتالي لكل من الجامعات الخاصة، والحكومية آلية لتطبيق الحاكمية الرشيدة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

في ظل التحديات الخارجية التي يفرضها الواقع الدولي، والتحولات الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والعلمية، والتحديات الداخلية التي تعاني منها الجامعات بشكل عام والجامعات العُمانية بشكل خاص، التي انعكست آثارها على عدم المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل، وتدني جودة هذه المخرجات في ظل المنافسة العالمية، والاستثمار في اقتصاديات المعرفة، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في تفعيل دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات لتحسين وتطوير الأداء الجامعي، وإعطائها ميزه تنافسية.

وباطلاع الباحثة على تقرير الموارد البشرية (2012)، الصادر عن المجلس الأعلى للتخطيط عام (2013)، والاطلاع على ملخص جلسة معالي وزيرة التعليم العالي، مع مجلس الشورى المنعقدة في الفترة 26–27 مايو 2013 والتي اتفقت على أن التعليم العالي في السلطنة يواجه العديد من التحديات منها: غياب استراتيجية واضحة المعالم، والأهداف للتعليم العالي، وغياب قانون التعليم العالي، والتداخل بين صلاحيات مجلس الأمناء ومجلس الإدارة في الجامعات الخاصة، ومحدود البحوث العلمية في السلطنة من حيث العدد والنوعية، وتدني كفاية مخرجات التعليم العالي، وضعف امتلاكها لمهارات (التفكير التحليلي، وحل المشكلات، ومهارات البحث)،

وعدم المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل، والاعتماد على الحكومة كمصدر رئيسي لتمويل التعليم ومحدودية البدائل الأخرى. والتي أوجدت الإحساس بمشكلة الدراسة، ووجد الدافع لدى الباحثة بالكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل الوظائف الرئيسية للجامعة، وتلّمس المعيقات التي تعوق تفعيل هذا الدور، وسُبل تطويره، من أجل رفع كلاً من الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعات العُمانية. وبالتحديد فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟.
2. ما دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعات الرئيسية (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات العُمانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟.
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في جهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعات تعزى لاختلاف متغيرات (نوع الجامعة، والرتبة العلمية، والجنس، والجنسية، والكلية)؟
4. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة وتفعيل وظائف الجامعة الرئيسية؟
5. ما المعيقات التي تحدّ من تفعيل دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين؟.
6. ما سُبل تطوير الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين؟.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الكشف عن درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التعرف على دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعات الرئيسية في الجامعات العُمانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الكشف عن الفروق في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعات تبعاً لاختلاف متغيرات (الرتبة الأكاديمية، ونوع الجامعة، والجنس، والجنسية، والكلية).
- الكشف عن المعيقات التي تحدّ من تفعيل دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين.
- التعرف على سُبل تطوير الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة ضمن جانبين، وهما:

أولاً: الجانب النظري (العلمي)

يمكن أن تساعد هذه الدراسة في التأطير الفكري لمفهوم الحاكمية الرشيدة بشكل عام، والحاكمية الرشيدة في الجامعات بشكل خاص، وستوفر معلومات عن الحاكمية الرشيدة في الجامعات، ودورها في الإصلاح الإداري، والنهوض بالجامعات للقادة الأكاديميين، وصناع القرار في الجامعات، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات والباحثين في هذا المجال، فأغلب الدراسات

تناولت الحاكمية الرشيدة في الجانب الاقتصادي، وندرتها في الجانب والتربوي، فقطاع التعليم العالي بصفة عامة، والجامعات بصفة خاصة بحاجة لتفعيل دور المشاركة، والشفافية، والمساءلة، وحماية الحقوق الذي ينعكس بشكل فعّال على تأدية الجامعات لوظائفها الرئيسية (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع)، كما إنها تتناول الحاكمية الرشيدة في الجامعات كأحد المواضيع المُثارة حالياً للإصلاح، والنهوض بالجامعات لمواجهة التحديات، ويؤمل أن تساعد في تطوير ثقافة الفهم، والممارسة للحاكمية الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي.

ثانياً: الجانب التطبيقي (العملي)

تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال ما توصلت إليه من نتائج إذا ما تم الأخذ بها، والتي قد تكون معيناً للقيادات الجامعية للنهوض بوظائف الجامعة، ووضع البرامج التي يمكن أن تسهم في ذلك، كما يؤمل أن تلفت أنظار القيادات العليا حول واقع، ومعيقات تفعيل الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية، وسُبل تطويرها.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

الحاكمية الرشيدة في الجامعات: هي مجموعة القوانين، والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة، والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة الفعّالة لتحقيق غايات الجامعة، وأهدافها الإستراتيجية (ناصر الدين، 2012 أ).

وتُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مجموعة الأنظمة، والقوانين، والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة، والتميز في الأداء، وتكفل تطبيق مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، إذ تحدد هذه المبادئ مواقع وأدوار الأطراف ذات المصلحة، وتوجه أداءهم نحو تحقيق أهداف الجامعة، ووظائفها الرئيسية (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع).

ومن خلال التعريف الإجرائي السابق للحاكمية الرشيدة، تظهر بعض المصطلحات المرتبطة بهذا المفهوم، والتي بحاجة إلى توضيح، وهذه المصطلحات هي:

- الشفافية: تعتمد على التدفق الحر للمعلومات وفق المبادئ القانونية، وتتاح هذه المعلومات لكل من له الحق في الاطلاع عليها، كي يعي ويتابع المؤسسة الجامعية وأدائها (السيد، 2006).
- المشاركة: إتاحة مجالس الحاكمية للهيئتين الأكاديمية، والإدارية، والطلبة، والمجتمع المشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية (Lee & Land, 2010).
- المساءلة: تمكين ذوي العلاقة من الأفراد، والمنظمات، والطلبة وأعضاء هيئات التدريس من مراقبة العمل، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل، أو الإساءة إلى الغير (خليل والعشماوي، 2008).

الجامعات في سلطنة عُمان: هي المؤسسات الجامعية التي تحمل مُسمى جامعة في التعليم العالي بسلطنة عُمان، والتي تمنح درجة البكالوريوس، وما بعدها من درجات التعليم العالي. وتتمثل في هذه الدراسة بجامعة السلطان قابوس، وهي جامعة حكومية، إضافةً للجامعات الخاصة، وهي: جامعة صحار، وجامعة نزوى، وجامعة ظفار.

وظائف الجامعة الرئيسية: وهي مجموعة المهام التي تقوم بها الجامعة بهدف تسيير أعمالها المرتبطة بالجوانب الإدارية لتحقيق وظائفها الرئيسية (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع).

أعضاء هيئة التدريس: هم الأشخاص الذين تم تعيينهم للقيام بوظيفة التدريس في الكليات العلمية، والإنسانية في الجامعة ممن يحملون الدرجة العلمية التي تؤهلهم للقيام بهذه الوظيفة، والذين هم على رأس عملهم للعام الجامعي 2014/2013م.

ويُقصد بهم في هذه الدراسة: بأنهم الأشخاص الذين يقومون بالتدريس ممن يحملون رتبة أستاذ، أو أستاذ مشارك، أو أستاذ مساعد، أو محاضر في الجامعات العُمانية.

القادة الأكاديميين والإداريين: هم الأفراد الذين يؤثرون على مجموعة من الأفراد، أو جماعة، ويكسبون تعاونهم تحت قيادتهم ويحققون التجانس بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة، أو الجامعة (القريوتي، 2004).

ويقصد بهم في هذه الدراسة: نواب رؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام ومدراء تنمية الموارد البشرية، والقبول والتسجيل، والتدقيق في الجامعات العُمانية.

المعيقات: "هي كل ما يعوق الفكر، أو الإدارة، أو الأداء من شواغل داخلية، أو موانع خارجية تمنع تحقيق الأهداف المخطط لها" (السر، 2013: 38).

ويقصد بها في هذه الدراسة: مجموعة العوامل البشرية، أو المادية، أو المعنوية التي قد تحول دون تطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة بالشكل المطلوب. وتم قياسها في هذه الدراسة من خلال الآراء التي يطرحها القادة الأكاديميين والإداريين خلال المقابلة.

سُبل التطوير: يقصد بها في هذه الدراسة وجهة نظر وآراء، ومقترحات القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعات العُمانية لتطوير دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات.

حدود الدراسة

اقتصرت حدود الدراسة على ما يأتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تناول دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل الوظائف الرئيسية للجامعة (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات العُمانية، والمعيقات وسُبل التطوير.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2013 – 2014.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على جامعة حكومية واحدة، وهي جامعة السلطان قابوس، وثلاث جامعات خاصة، وهي: (جامعة صحار، جامعة نزوى، جامعة ظفار).
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين والإداريين في جامعة السلطان قابوس، وجامعة صحار، وجامعة نزوى، وجامعة ظفار.
- وقد واجهت الباحثة العديد من العقبات أثناء إجراء الدراسة، ومن أهمها قلة الدراسات العربية التطبيقية التي تناولت موضوع الحاكمية الرشيدة في الجامعات، بالإضافة إلى محدودية الكتب والمراجع، وهذا واضح من خلال تكرار أسماء الباحثين الذين تطرقوا للحاكمية في أكثر من مرجع، وصعوبة رد المصدر لصاحبه.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على جزأين، يتناول الجزء الأول الأدبيات المرتبطة بالحاكمية الرشيدة بشكل عام من حيث مفهومها، ودواعي تطبيقها، ومبادئها، وخصائصها، ومعاييرها، وأهدافها، وأهميتها، بالإضافة إلى خصوصية الحاكمية الرشيدة في الجامعات كنظام وأهداف، ومتطلبات، ومبادئ، ونماذج، ومعيقات وسُبل تطوير، أما في الجزء الثاني فتم استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أولاً: الأدب النظري

يفتقر مصطلح الحاكمية (Governance) لترجمة دقيقة، وتوضيح كافٍ، فقد تُرجم في العربية إلى العديد من المفاهيم؛ كإدارة الحُكم، والحوكمة، والحِكمانية، والإدارة المجتمعية والحاكمية، والإدارة الرشيدة، والحُكم الجيد (الكايد، 2003).

أما المفهوم اللغوي للحاكمية فهو مصطلح يشير إلى عملية التحكم، والسيطرة وفقاً لقواعد، وأسس الضبط بهدف تحقيق الرشد، كما تعني نظام مراقبة يهدف إلى تدعيم الشفافية، والموضوعية، والمسؤولية (درويش، 2007: 21).

أما الترجمة العلمية لمصطلح الحاكمية (Governance)، والتي أتفق عليها بأنها: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة" (Helma & Whitten, 2006: 452).

إشكالية تعريب مصطلح الحاكمية (Governance)

لقد نشأ خلاف يرتبط بإشكالية الترجمة العربية، والتي قُدمت لمصطلح الحاكمية (Governance)، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، يُلحظ عدم وجود إجماع

تام على المستوى المحلي، أو الإقليمي بخصوص استخدام مرادف محدد باللغة العربية مقابل مصطلح الحاكمية، وذلك لاعتبارات دينية، وسياسية، ولغوية، وإقليمية مختلفة، لذا تعددت المرادفات في اللغة العربية، وهو ما يُطلق عليه النحت في اللغة.

ويُعدّ مصطلح الحاكمية من أول المصطلحات التي تم استخدامها للدلالة على مفهوم مصطلح الحاكمية باللغة الإنجليزية، وهو مشتق من الجذر اللغوي حكم، وتعني الإطار المرجعي لشيء ما، وقد لاقى استحساناً في بلاد الشام، ومازال مستخدماً فيها إلى الآن، ولكنه تعرض لبعض الانتقادات من جهات متعددة، فقد اعترض عليه العلمانيين؛ لأن المسلمون يستخدمونه للإشارة إلى حاكمية الله، كما أعترض عليه علماء المغرب العربي الذين اعتبروا أن المصطلح نشأ في المشرق، ولا يراعي الفروقات الإقليمية القائمة على صعيد اللغة العربية، لذا اقترحوا مصطلح حوكمة، والذي لاقى استحساناً في شمال أفريقيا (ناصر الدين، 2012 ب؛ عدوان، 2013).

ويتضمن لفظ الحوكمة العديد من الجوانب، وذلك كما أشار إليها ميخائيل (2005: 5)؛ وهي على النحو الآتي:

- الحِكمَة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- الحُكم: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط، والقيود التي تتحكم في السلوك.
- الاحِتكام: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية، وثقافية، بالإضافة إلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
- التّحاكم: طلباً للعدالة خاصةً عند انحراف سلطة الإدارة، وتلاعبها بمصالح الأطراف ذات المصلحة.

فالحوكمة هي الترجمة المعتمدة من مجمع اللغة العربية بالقاهرة في نشرته الصادرة بتاريخ 2003/5/20، والمتضمنة ما يأتي: "إن الترجمة العربية لمصطلح "Governance" هي "حوكمة"، وهي ترجمة صحيحة مبنى ومعنى؛ ولقد جاءت وفق الصياغة اللغوية لمحافظتها على الجذر والوزن (ميخائيل، 2005).

وظهرت انتقادات عديدة في دول الخليج العربي حيال صحة المصطلحات اللغوية الجديدة، والطرق المستخدمة لوضعها، وبناءً عليه، تم إضافة مصطلحات أخرى منها؛ الحُكم الصالح الذي يُعد ترجمة حرفية لمصطلح "Virtuous Governing"، وقد تعرضت هذه الترجمة لانتقادات فريقين منفصلين؛ أولهما: يتألف من عدد من الإصلاحيين والناشطين الذين رأوا أن لفظ "صالح" تحتمل معنى الحِكمة، والعصمة من الخطأ، والنقاوة، وهي صفات من المستحيل وجودها في واقع عالم السياسة، أما ثانيهما: فيشتمل عدد من المحافظين الموالين للأنظمة السياسية، والذين اعتبروا لفظ "حُكم صالح" تحمل معاني سياسية كثيرة، وشجعوا استخدام مصطلحات بديلة ذات طابع إداري، أو تقني، وذلك تفادياً لأي تلميح إلى الحُكم، أو ممارسة السلطة (ناصرالدين، 2012 ب؛ عدوان، 2013).

كما تم تداول مصطلح الحكم الرشيد "Wise Governing" بشكل واسع، وتعرض للانتقادات من قبل علماء الدين والعلمانيين، لذا استمر ابتكار المصطلحات؛ ومنها: مصطلح الإدارة الرشيدة "Good Governance"، إذ يأخذ هذا المصطلح التحفظات المتعلقة باستخدام لفظ حُكم، ويخفف من حدة مفهوم رشيد، والذي يُعد مفهوم مثير للجدل على الصعيد السياسي، وذلك من خلال ربطه بمفهوم الإدارة بدلاً من الحُكم. وقد تبنى التقرير الصادر عن البنك الدولي في منطقة الشرق الأوسط، وشمال إفريقيا، في عام (2003) هذا مصطلح "الإدارة الرشيدة"، لأنه أقل إثارة للجدل، وأقل تحميلاً للمعاني السياسية (عدوان، 2013).

وقد استخدمت الباحثة مصطلح الحاكمية كمرادف لكلمة "Governance"، وهو المصطلح المعتمد من قبل مجمع اللغة العربية الأردني بقرار رقم 2004/06 (أبو سلمة ويحياوي، 2012).

فإذا كانت الحاكمية مُحكمة في إطارها النظري، فإن الممارسة الصحيحة لها تتمثل في التطبيق الذي يحكم عليها أنها رشيدة، أو الحاجة إلى أحكام، ورقابة أكثر صرامةً (الحنيطي، 2010).

وبالتالي، اعتمدت الباحثة مصطلح "Wise Governance" كمرادف للحاكمية الرشيدة في هذه الدراسة، واعتبرت أن مصطلحات الحاكمية، والحوكمة، والحكم الرشيد، والحكم الصالح، والإدارة الرشيدة، والحكمانية هي مصطلحات مرادفة لبعضها بعضاً.

كما اتفقت الباحثة مع لفتة (2011) من حيث استخدام مصطلح الحاكمية بدل من الحوكمة؛ لأن مصطلح حوكمة الجامعات يعطي انطباع بإقامة نظام بيروقراطي لإدارة الجامعة، في حين أن مصطلح حاكمية يعني التحكم في المؤسسة الجامعية لتسييرها، وذلك وفقاً لضوابط ومعايير، وأخلاقيات محددة، ومنظّمة ترفع من مستوى أداءها، وهي الغاية المنشودة من استخدامها.

مفهوم الحاكمية الرشيدة

بالإضافة إلى ظهور إشكالية التعريب، فلقد ظهرت إشكالية إعطاء مفهوم واضح، ومحدد لمصطلح الحاكمية، فقد أخذت المنظمات الدولية، والمهنية، والمفكرون والباحثون في التسابق لتعريفها. فقد عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organization of Economic Cooperation and Development "OECD", 2008: 5) بأنها: "النظام الذي يوجه، ويضبط أعمال المؤسسة، حيث يصف ويوزع الحقوق، والواجبات بين مختلف الأطراف في

المؤسسة، وذلك بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصلحة، كما يضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات، ويضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، وأسس المتابعة لتقييم، ومراقبة الأداء.

في حين عرّفها معهد المدققين الداخلين (The Institute of Internal Auditors "IIA", 2002: 2) بأنها: "عمليات تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح بإدارة المخاطر، ومراقبتها، وضمان وجود الضوابط الرقابية لتفاديها، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وتنفيذ خطط العمل.

وجاء تعريف منظمة التمويل الدولية (International Finance Corporation) بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسة، والتحكم بها" (Alamgir, 2007: 4).

وعرّف سندس (2006: 5) الحاكمية الرشيدة بأنها: "نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط الجامعة إلى مجموعة من القوانين، والنظم، والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة، والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب المناسبة، والفعّالة لتحقيق خططها، وأهدافها، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء".

كما عرّفها تشيانغ (Chiang, 2007: 13) بأنها: "اللوائح، والقوانين، والأنشطة التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة، وتنظيمها، كما تتضمن العوامل الداخلية التي تحددها إدارة المؤسسة، أو المعنيين بتطويرها، بالإضافة إلى العوامل الخارجية المحتملة من أصحاب المصلحة، والقوانين الرسمية".

كما عرّفها عبد الفتاح (2010: 72) بأنها: "وضع معايير، وآليات حكيمة لأداء كل الأطراف من خلال تطبيق الشفافية، وسياسة الإفصاح عن المعلومات، وأسلوب لقياس الأداء، ومحاسبة المسؤولين، ومشاركة أصحاب المصلحة في عملية واتخاذ القرارات، وتقييم مناخها".

في حين عرّفها طالب والمشهداني (2011: 27) بأنها: "مجموعة القواعد، والإجراءات والنظم الإدارية، والقانونية، والمحاسبية، والمالية، والاقتصادية، والتعليمات التي توجه سلوك المؤسسة، وتحكم العلاقة بين كل من الأطراف المشاركة بما يحقق التفاعل بين تلك الأطراف، ويؤدي إلى تحسين الأداء، ونزاهة السلوكات، والحدّ من الممارسات الخاطئة فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد بكفاءة، وفاعلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

وبالنظر إلى التعريفات السابقة، تجدر الإشارة إلى أن الحاكمية الرشيدة تتميز بالخصائص الآتية:

- تناولها العديد من الأبعاد (الاقتصادية، والقانونية، والإدارية، والمحاسبية، والاجتماعية، والأخلاقية).
- اعتمادها على مجموعة من الأنظمة، والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسة.
- تقوم بتنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.
- ارتكازها على مجموعة من المبادئ؛ مثل: الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والإطار القانوني.
- تهدف إلى تحقيق مصالح الفرد، والمؤسسة، والمجتمع.
- تؤدي إلى تحسين الكفاءة المؤسسية، وإعطائها ميزه تنافسية.

مفهوم الحاكمية الرشيدة في الجامعات

أشار مارجنسون وكوندين (Marginson & Considine) المُشار إليه في إيدورد (Edward, 2002: 3) "أن الحاكمية الرشيدة تحدد القيم داخل الجامعة، ونظمها في صناعة

القرار، وتوزيع المصادر، ومهمتها، وعملياتها، ونماذج السلطة، وتسلسلها الهرمي، وعلاقات الجامعة بباقي المؤسسات الأكاديمية وسوق العمل والمجتمع".

كما يرى أندرسون (Anderson, 2007: 14) أن الحاكمية الرشيدة في الجامعات "تشير إلى نظام للرقابة، والتوجيه على المستوى المؤسسي، ويحدد المسؤوليات، والحقوق، والعلاقات مع جميع الفئات المعنية، كما يوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل الجامعة، وهو نظام يدعم العدالة، والمساءلة، ويعزز الثقة، والمصداقية".

وذكر كيم (Kim, 2007: 12) أن "الحاكمية الرشيدة في الجامعات تعرف بثلاث طرق؛ الأولى: تشير إلى العمليات، والقواعد التي تنظم الأقسام والإدارات الجامعية، والهيكل الكلي، وعمليات التحكم الداخلية للجامعة، أما الثانية: فتشير إلى الإطار التشريعي للجامعة الذي ينظم العلاقة بين الجامعة والحكومة، والثالثة: تشير لدور وأنشطة اللجان الجامعية".

في حين عُرّفت بأنها: "السلوكات التي تعبّر عن كيفية ممارسة السلطة، وتحقيق الرقابة الذاتية للجامعة، بحيث تركز على بنية هيكل، ووظيفة مؤسسات التعليم العالي ككل، والإطار التنظيمي، والتشريعي للرقابة عليها، وأداور ومسؤوليات الإدارة الجامعية، وعلاقتها بالمجتمع، ومدى محاولتها لتحقيق الجودة، والتميز في الأداء الجامعي" (The World Bank, 2008: 2).

وتُعرّف الحاكمية الرشيدة في الجامعات بأنها: "النظام، والهياكل الخاصة بالقواعد والعلاقات والإشراف، وضبط أعمال ونشاطات الإدارة من جوانب المساءلة، والريادة، والقيادة، والتوجيه الذي يهدف إلى تحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد، والموازنة بين تحقيق الأهداف، وحاجات الأفراد والمجتمع" (Armstrong & Unger, 2009 :47).

كما أكد خورشيد ويوسف (2009:13) بأنها: "الطريقة التي من خلالها يتم توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها العلمية، وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية، وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها، وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة القرار الجامعي".

وعرّفها لفته (2011: 511) بقوله: " تُعنى حاكمية الجامعات بتحديد القيم داخل الجامعات، وأنظمة اتخاذ القرار، وتخصيص الموارد فيها، ورسالتها وغايتها، ونمط السلطة، والتسلسل الهرمي، وعلاقة الجامعات كمؤسسات مع الهيئات الأكاديمية المختلفة داخلها، ومع الدولة، وعالم الأعمال والمجتمع خارجها".

في حين عرّفها ضحاوي والمليجي (2011: 55) بأنها: "الممارسات الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية، وعملية صنع القرار من خلال الارتكاز على القوانين، والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين إدارة الجامعة من ناحية، وأصحاب المصالح، أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة الجامعية من ناحية أخرى".

وعرّفها الفرا (2013: 4) بأنها: "إطار متكامل من الأركان، والمعايير، والذي يهدف تبنيها إلى إيجاد مؤسسة تعزز لديها الشفافية، والمساءلة، والمحاسبة، ويتوازن فيها توزيع المهام، والمسؤوليات بين الأقسام المسئولة قانونياً عن إدارة المؤسسة الجامعية مع وجود دور لأصحاب المصلحة في العملية الإدارية".

في حين عرّفها صالح (2013: 25) بأنها: "الممارسات الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية، وعملية صنع القرار من خلال الارتكاز على القوانين، والمعايير، والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين إدارة الجامعة من ناحية، وأصحاب المصالح من ناحية أخرى".

ويمكن للباحثة أن تعرّف الحاكمية الرشيدة في الجامعات بأنها: "مجموعة الأنظمة، والقوانين، والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة، والتميز في الأداء، وتكفل تطبيق مبادئ

الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، إذ تحدد هذه المبادئ مواقع، وأدوار الأطراف ذات المصلحة، وتوجه أداءهم نحو تحقيق أهداف الجامعة، ووظائفها الرئيسية (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع)".

كما يمكن استخلاص المعاني الآتية لمفهوم الحاكمية الرشيدة في الجامعات على النحو الآتي:

- تنظيم العلاقات بين مجالس الجامعة (مجلس الأمناء/ مجلس الإدارة، مجلس الجامعة، مجلس العمداء، والمجلس الأكاديمي)، وذلك وفقاً لهيكل معين يوضح توزيع الحقوق والواجبات، ويضمن جودة الأداء، والمخرجات.
- التركيز على عدة جوانب داخل الجامعة؛ منها: الإدارة، والتنظيم، وتقييم الأداء، وعملية صنع القرارات، والرقابة الداخلية، والرقابة الذاتية.
- تطبيق القوانين والتشريعات، وتطبيق معايير التميز على كافة مكونات المؤسسة الجامعية على أساس من الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، وذلك بما يحقق مصلحة الجامعة، وحماية كل من له علاقة بها.

دواعي الحاكمية الرشيدة

هناك موجبات ودواعي عديدة لوجود الحاكمية الرشيدة في المؤسسات العامة، والخاصة، كما أشار لها الشناق (2009)، وهي على النحو الآتي:

- قصور الإدارات في تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاية.
- التحديات الخارجية؛ كالعولمة، والتجارة العالمية الحرة، وثورة المعلومات.
- تحديات داخلية؛ كالتنافس والاستثمارات الداخلية، والخارجية، والبطالة.

محددات الحاكمية الرشيدة

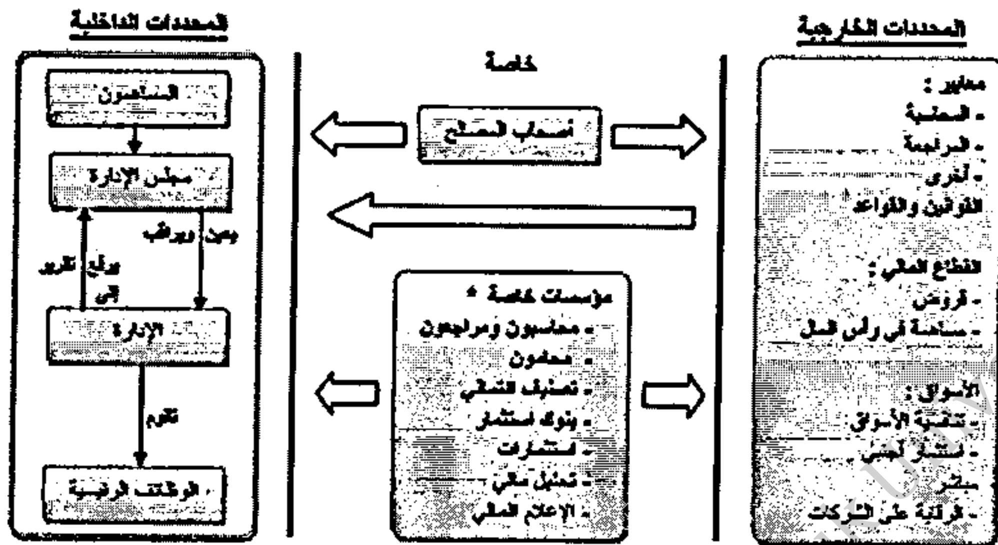
هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد للحاكمية الرشيدة من عدمه يتوقف على مدى توافر نوعان من المحددات، وهي على النحو الآتي (فوزي، 2003؛ الغنيمي، 2005؛ يوسف، 2007؛ رزق، 2007):

أولاً: المحددات الخارجية

تشير هذه المحددات إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل القوانين المنظّمة للنشاط الاقتصادي؛ مثل: قوانين سوق العمل، والشركات، وتنظيم المنافسة، ومنع الممارسات الإحتكارية والإفلاس، وكفاءة القطاع المالي (البنوك، سوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع، وعناصر الإنتاج، بالإضافة إلى كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة)، فضلاً عن بعض المؤسسات ذات التنظيم الذاتي التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة؛ ومنها الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق العاملين في السوق مثل: المراجعين والمحاسبين، والمحاميين، والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة؛ كمكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني، والاستشارات المالية والاستثمارية، وترجع أهمية وجودها إلى ضمان تنفيذ القوانين، والقواعد التي تضمن حسن الإدارة، وتقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي، والعائد الخاص.

ثانياً: المحددات الداخلية

تشير هذه المحددات إلى الأسس والقواعد التي تضعها المؤسسة على شكل لوائح داخلية تهدف إلى تنظيم العلاقة بين جميع أطراف المصلحة، وتحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية. والشكل الآتي يوضح العلاقة بين المحددات الداخلية والمحددات الخارجية.



الشكل (1)

العلاقة بين المحددات الخارجية والمحددات الداخلية

المصدر: (Iskander & Chamlou, 2002)

وأشار حلوش (2008) إلى أن المحددات الداخلية تهدف إلى تقليل المخاطر التي تواجه المؤسسة، وذلك من خلال تحديد العلاقة بين جميع أطراف المصلحة، وحتى تكون فاعلة لابد من تدعيمها بالتشريعات، والمؤسسات المعنية بضمان تنفيذ هذه التشريعات المحددات الخارجية، وبالتالي يعتمد نجاح الحاكمية الرشيدة للمؤسسة على تكامل هذه المحددات، وتفاعلها معاً بشكل جيد.

أطر تطبيق الحاكمية الرشيدة

يوجد العديد من الأطر التي يجب العمل عليها لتطبيق الحاكمية الرشيدة، ويأتي تعددها واتساعها نظرا لارتباط الحاكمية الرشيدة بعدة مواضيع قانونية، ومالية، ومصرفية، وتعلّقها الوثيق بالدولة، والأفكار السائدة في المجتمع، وتتمثل الأطر بما يأتي (العلى، 2010):

أولاً: الإطار القانوني: يتمثل هذا الإطار في تبني الحكومة للحاكمية الرشيدة، والذي يضفي على قواعدها وإجراءاتها الصفة القانونية، سواءً أكانت استرشادية، أم ملزمة، بالإضافة إلى

أن وجود نظام قضائي عادل، ومستقل يدعم تطبيق الحاكمية الرشيدة، كما يستدعي تطبيقها تحديث القوانين، واللوائح التنفيذية، ومتابعة تطبيقها بالشكل الفعّال.

ثانياً: الإطار الحكومي: يقوم هذا الإطار بوضع إجراءات شفافة، وعادلة للخصخصة، وسياسة واضحة وقوية لمكافحة الفساد، بالإضافة إلى إصلاح المؤسسات الحكومية، وتقوية الهيئات والكوادر القيادية فيها.

ثالثاً: الإطار الاجتماعي: يقع على عاتق المجتمع المدني، والجهات العامة، ووسائل الإعلام دور نشر الوعي بأهمية الحاكمية الرشيدة، والعمل على ملاحقة، وفضح المفسدين، وهذا يتطلب وجود صحافة قوية وحرة، وتوفر وجهات رقابية خارجية، وهنا يأتي دور مكاتب المحاماة ومكاتب المحاسبة القانونية، والهيئات المستقلة؛ كحماية المستهلك، بالإضافة إلى شخصيات القطاع الخاص.

رابعاً: الإطار المصرفي والمالي: يوفر هذا الإطار السيولة، ورأس المال لعمل المؤسسة، كما تلعب المصارف دوراً هاماً في عملية الحاكمية الرشيدة، حيث تأخذ بعين الاعتبار مدى التزام المؤسسة بالحاكمية الرشيدة عند منح الائتمان، وهذا يؤدى إلى تحفيز المؤسسات على تطبيق الحاكمية الرشيدة، وتبنيها، أما في القطاع المالي، ففي أسواق الأوراق المالية يوجد شركات تطبق الحاكمية الرشيدة، مما ينعكس بشكل أساسي على أسعار أسهمها، وجذب المستثمرين، كما تدفع السوق التنافسية الخارجية الشركات والمؤسسات الوطنية التي تتبنى سياسات جيده للحاكمية الرشيدة من أجل جذب المستثمرين.

لذا تتطلب الحاكمية الرشيدة توفير البنى التحتية، وتحسين القدرات البشرية والتقنية في السلطات التشريعية، والتنفيذية، والقضائية مع المحافظة على الفصل بين تلك السلطات لتمارس كل منها دورها بكفاية وفاعلية، وشفافية واحترام الرأي الآخر، والقانون (الكايد، 2003).

مبادئ الحاكمية الرشيدة

حرصت العديد من المنظمات، والهيئات الدولية على دراسة مفهوم الحاكمية الرشيدة، وتحليله وصياغة مبادئه، ووضع مجموعه من المعايير لتطبيقه، ومن هذه المنظمات صندوق النقد، وبنك التسويات الدولية ممثلاً في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي أخذت على عاتقها مساعدة الدول لتطوير الأُطر القانونية، والمؤسسية لتطبيق الحاكمية الرشيدة في القطاعين العام والخاص، وتشتمل مبادئ الحاكمية الرشيدة على ما يأتي:

أولاً: مبادئ الحاكمية الرشيدة في القطاع الحكومي

تتمثل مبادئ الحاكمية الرشيدة في القطاع الحكومي بما يأتي:

- المحافظة على المال العام، وذلك من خلال توافر التشريعات، والقوانين، واللوائح، والإشراف من خلال المستويات العليا لدولة.
- ضمان حقوق المستفيد النهائي من خلال التخطيط، ومراجعة القرارات، وتحديد طرق قياس الجودة، وتلّمس آراء المستفيد النهائي، واستخدام المعلومات بهدف التحسين والتطوير.
- ضمان حقوق المتعاملين مع الوحدة الحكومية (أصحاب المصلحة)، والذين يمثلون البيئة المحيطة بالوحدة الحكومية داخلياً وخارجياً.
- الإفصاح والشفافية من خلال توفير المعلومات المالية، وغير المالية، وجعلها مُتاحة لأصحاب المصلحة بالدقة، وفي الوقت المناسب.
- مهام وصلاحيات الإدارة العليا، وذلك من خلال نظام الحاكمية الرشيدة الذي يحدد مسئوليات الإدارة العليا، وسُبل متابعة الإدارة التنفيذية من خلال أنظمة الرقابة الداخلية (مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 2012).

ثانياً: مبادئ الحاكمية الرشيدة في القطاع الخاص

تتمثل مبادئ الحاكمية الرشيدة في القطاع الخاص بما يأتي (يوسف، 2007: 68؛ السكارنة، 2009: 326):

- المحافظة على حقوق المساهمين، ويشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عوائد الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، بالإضافة إلى حقهم في اجتماع الجمعية العمومية والتصويت.
- المساواة في التعامل بين جميع المساهمين، وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة، أو المديرين التنفيذيين.
- حماية دور أصحاب المصلحة، وتشمل احترام حقوقهم القانونية، وكذلك مشاركتهم الفعّالة في الرقابة على المؤسسة.
- الإفصاح والشفافية، ويتناول الإفصاح عن المعلومات المهمة، ودور مراقب الحسابات، بالإضافة إلى الإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين على أن يتم الإفصاح بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصلحة في الوقت المناسب دون تأخير.
- مسؤوليات مجلس الإدارة، وتشمل هيكل مجلس الإدارة، وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية واللجان.

وتساعد الحاكمية الرشيدة في المحافظة على موارد، وأموال وممتلكات الدولة العامة والخاصة، وتنظيم العلاقات بين الأفراد، والمنظمات، وإجراء الإصلاحات الإدارية لمواكبة التطورات

الإدارية، وتفعيل الدور الرقابي للمؤسسات والمنظمات، وضمان استقلاليتها وتنميتها، وذلك للارتقاء بالمجتمع وأفراده (David & Elias, 2013).

خصائص الحاكمية الرشيدة

تتميز الحاكمية الرشيدة المؤسسية بخصائص عديدة، أهمها ما يأتي (الكايد، 2003؛ سليمان، 2008):

- حكم القانون، بمعنى أن تتسم القواعد القانونية بالعدالة، وأن يتم تطبيقها بحيادية تامة دون أي تحيز.
- المشاركة بشكل مباشر، أو من خلال مجالس، أو هيئات منتخبة وسيطة، وهذا يتطلب أن تكون أنواع، وأشكال المشاركة معلومة ومنظّمة، على أن تكون حريات التفكير وإبداء الرأي والتعبير مكفولة ومنظّمة، كما أن يتم تنظيم مؤسسات المجتمع المدني وبيان دورها ومسؤولياتها.
- الشفافية، وتعني العلم بما يتم اتخاذه من قرارات، أو تصرفات، ويقتضي أن يتم صناعة القرار، واتخاذه وفق قواعد محددة سلفاً، وأن تكون المعلومات مُتاحة، وتصل بسهولة ويسر للمتأثرين بهذه القرارات، على أن تكون هذه المعلومات كافية، ومفهومة من خلال وسائل الإعلام المختلفة.
- الكفاية والفاعلية في استخدام الموارد: ويقصد بها حُسن استغلال الموارد البشرية، والمالية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة.
- المساءلة: وتشير إلى أن متخذو القرارات في القطاع العام والخاص، وفي تنظيمات المجتمع المدني مسئولون أمام كل من يهمهم الأمر، ولهم مصلحة في تلك المؤسسات.

وبالتالي يمكن القول بأن الحاكمية الرشيدة تتسم بالمشاركة، والشفافية، والمساءلة، كما أنها تعزز سيادة القانون، وتحقق الكفاية والفاعلية للمؤسسة.

المعايير الأساسية للحاكمية الرشيدة

للحاكمية الرشيدة عدة معايير يتم استخدامها للحكم على مدى تواجد الحاكمية الرشيدة ومدى تطبيقها، ومن أهمها ما يأتي (الخضيري، 2005):

- مدى وجود بيان بالتشريعات، والقوانين، واللوائح المتضمنة لأفضل أساليب ممارسة سلطة الإدارة في مجالس إدارة المؤسسة، وهل من السهل الحصول عليها، وهل نصوصها واضحة، وصياغتها سليمة وسهلة الفهم، وهل كافية، وهل متسقة مع حزمة القوانين والتشريعات الأخرى، أم هناك تعارض بحيث يبطل أحداهما الآخر، أو يعطل تنفيذه.
- مدى المشاركة النسبية لغير المدراء التنفيذيين في صنع القرار، وتوجيه مسار العمل، وتحديد مجالات النشاط الذي بدوره يوفر أداة جيدة للرقابة، والتوجيه، وتحسين الإشراف، وتحقيق المزيد من الشفافية.
- مدى توفر فصل، وتقسيم العمل، والأدوار بين رئيس مجلس الإدارة، والرئيس التنفيذي.
- مدى توفر لجان رئيسية تابعة لمجلس الإدارة تقدم تقريرها إلى مجلس الإدارة، بما يساعده على فهم حقيقة ما يحدث في المؤسسة، والإحاطة بالمخاطر والتحديات.
- مدى درجة الإفصاح عن مرتبات، ومكافآت كبار المدربين، وما يتصل بها من إنجازات وأعمال تم القيام بها، ومدى ما حققه كل منهم من نتائج، ومقارنتها بما تم التعاقد عليه، ومدى تناسب الدخل الذي حصل عليه مع النتائج التي تم الوصول إليها، ومن ثم الحكم على مدى كفاءته واستمرارية.

وبالتالي فإن الحاكمية الرشيدة تستند إلى عدة معايير متمثلة في وجود قوانين، وتشريعات، ووجود رؤى تترجم إلى خطط، وأهداف وفقاً لبرنامج زمني محدد، ووجود هيكل تنظيمي يحدد السلطة والمسئولية، بالإضافة إلى وجود لجنة تدقيق مستقلة، ووجود نظام فعّال للتقارير يتسم بالشفافية.

أهداف الحاكمية الرشيدة

يرى عبد الحافظ وعبد الرازق (2007) أن الحاكمية الرشيدة تهدف لرفع كفاءة الأداء، ووضع الأنظمة الكفيلة بتقليل الفساد، وتضارب المصالح، ووضع أنظمة للرقابة على أداء المؤسسات، ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق، والمسؤوليات، والقواعد، والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة، في حين أجمل شعبان (2013) هذه الأهداف بما يأتي:

- تحقيق الشفافية، والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعينة.
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة، والخاصة، مع مراعاة مصالح المتعاملين مع المؤسسة، والحدّ من استغلال السلطة.
- تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية، وتكون لها مهام واختصاصات، وصلاحيات لتحقيق رقابة فعّالة ومستقلة.
- زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي، بما يؤدي إلى زيادة الاستثمار، وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي.

أهمية الحاكمية الرشيدة

برزت أهمية الحاكمية الرشيدة كوسيلة مثلى للمعالجة والوقاية من الأزمات، ورفع مستوى الأداء، وتخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والمالي؛ لأن قواعد وضوابط الحاكمية الرشيدة تؤدي إلى تحقيق الشفافية، والعدالة، ومنح حق مساءلة الإدارة، وبالتالي تحقق الحماية

لأصحاب المصالح، والحدّ من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، كما أنها تؤكد على أهمية الالتزام بالقانون، وضمان مراجعة الأداء المالي والإداري (عطوه والسيد، 2012).

كما تضمن الحاكمية الرشيدة النزاهة، والحيادية، والاستقامة لدى جميع العاملين، وتؤدي إلى تفادي ارتكاب الأخطاء، والانحرافات المتعمدة، أو غير المتعمدة، وتحقيق الاستفادة القصوى لنظم المحاسبة، والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق، وتحقيق قدر كافٍ من الإفصاح والشفافية، والتوازن بين الأهداف الاقتصادية، والاجتماعية، والاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق المساءلة، والربط بين مصالح الأفراد، والمؤسسات، والمجتمع (ميخائيل، 2005).

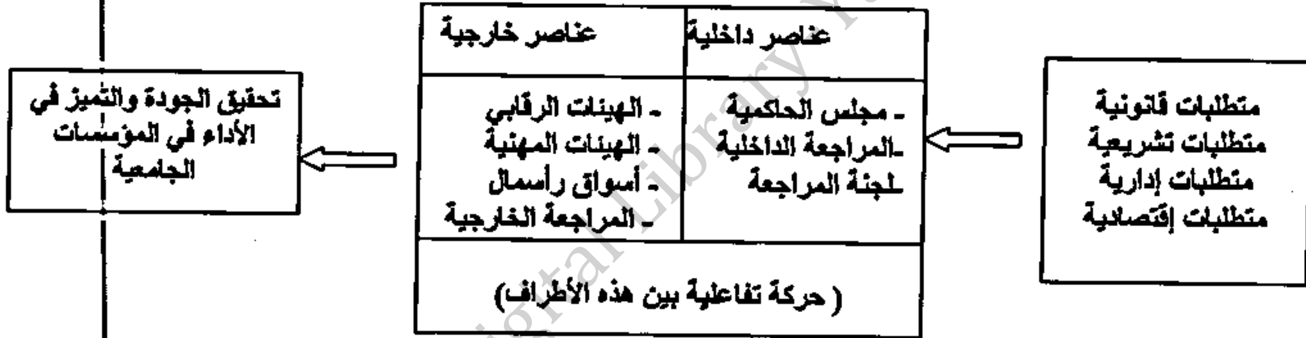
كما يرى الشافعي (2009: 139) "أن الحاكمية الرشيدة المؤسسية توفر الهيكل التنظيمي الذي يتم من خلاله تحقيق الأهداف، ووسائل بلوغ تلك الأهداف، ورقابة الأداء".

الحاكمية الرشيدة في الجامعات كنظام

تتمثل الحاكمية الرشيدة كنظام بالمتطلبات الآتية (الخضيري، 2005؛ ميخائيل، 2005؛ عبد الصمد، 2009؛ طالب والمشهداني، 2011):

- المدخلات: تتكون المدخلات من ما تحتاج إليه الحاكمية الرشيدة من مستلزمات، وما يتطلب توفيره من متطلبات، سواءً أكانت قانونية، أم إدارية، أم اقتصادية، أم إعلامية مجتمعية.
- نظام تشغيل الحاكمية الرشيدة: ويقصد به الجهات المسؤولة عن تطبيق الحاكمية الرشيدة، وكذلك المشرفة على هذه التطبيق، وجهات الرقابة، وكل كيان إداري داخل الجامعة، أو خارجها، يسهم في تنفيذ الحاكمية الرشيدة، وتشجيع الالتزام بها، وتطوير أحكامها، والإرتقاء بفاعليتها.

- المخرجات: لا تُعدّ الحاكمية الرشيدة هدف بحدّ ذاتها، ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق أهداف الجامعة، فهي مجموعة من المعايير، والقواعد والقوانين المنظّمة للأداء والسلوك، وممارسات العملية التنفيذية للمؤسسة الجامعية، ومن ثم الحفاظ على الحقوق وأصحاب المصالح، وتحقيق الإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجالس الإدارة.
- التغذية الراجعة: تحدث التغذية الراجعة بعد تفاعل مخرجات الحاكمية الرشيدة مع البيئة الداخلية، والخارجية للجامعة، مما يستلزم تعديل المدخلات من جديد. والشكل (2) يبين الحاكمية الرشيدة كنظام.



الشكل (2)
الحاكمية الرشيدة كنظام
المصدر: (عبدالصمد، 2009: 11)

استناداً إلى ما سبق، ترى الباحثة أن الحاكمية الرشيدة كنظام يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية، والتشريعية، والإدارية، والاقتصادية كمدخلات، والتي تحكمها أطر وأساليب تُستخدم عدة آليات؛ كالمراجعة الداخلية، والمراجعة الخارجية، ولجنة المراجعة، والمجالس الحاكمية (مجلس الجامعة، مجلس الأمناء، المجلس الأكاديمي، مجالس الكليات)، والمنظمات المهنية، والجهات الرقابية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الجودة، والتميز في الأداء المؤسسي للجامعة في ما يحفظ حقوق أصحاب المصالح، ويحقق الإفصاح والشفافية.

في حين أشار خصاونة ومريان (Khasawneh & Mreyyan, 2006: 3) أن نظام تشغيل الحاكمية الرشيدة في الجامعات ينقسم إلى نوعين، وهما:

- الحاكمية الداخلية (Internal Governance): وهي الحاكمية المتعلقة بنظام التعليم العالي بالجامعة نفسها، وكلياتها، وأقسامها، وطلابها والعاملين فيها، بالإضافة إلى العمليات اللازمة لتأدية وظائفها.
- الحاكمية الخارجية (External Governance): وهي الحاكمية المتعلقة بنظام التعليم العالي خارج الجامعة، والخاص بأدوار ومسؤوليات كافة أصحاب المصلحة.

أهداف الحاكمية الرشيدة في الجامعات

تهدف الحاكمية الرشيدة إلى تنفيذ العمليات، وإعداد هيكليات اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى المساءلة المالية والفنية، وضبط سلوك القيادة العليا (Armstrong & Francis, 2004).

كما أنها توضح الإطار الذي من خلاله يتم وضع أهداف الجامعة، وأساليب تحقيقها، والرقابة على الأداء، ويمكن ذكر بعض من هذه الأهداف كما ورد في المليجي (2011):

- تحسين وتطوير أداء الجامعة، وإعطاءها ميزة تنافسية.
- مساعدة الإدارة الجامعية على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعّالة تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
- تجنب الجامعة المخاطر، أو الصراعات التي قد تحدث فيها، وتؤثر على الأداء.
- تطوير الممارسات التربوية، والإدارية في المؤسسة الجامعية، وتحقيق العدالة، والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المؤسسة وعملياتها.
- الفصل بين الملكية التنظيمية، والإدارة، والرقابة على الأداء.

- تأكيد مسئوليات الإدارة، وتقييم أدائها، وتعزيز المساءلة، وعدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة الجامعية.
- إيجاد الهيكل التنظيمي الذي تتحدد من خلاله أهداف الجامعة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، ومتابعة الأداء، والمراجعة المستمرة، والتعديل، والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة الجامعية.
- توفير الإرشادات حول كيفية تحقيق التزم أفضل بالمعايير، والممارسات الإدارية، والمالية والأكاديمية.

كما ذكر ايرنبيرج (Ehreberg) المُشار إليه في ضحاوي والمليجي (2011) بأن الحاكمية الرشيدة في الجامعات تهدف إلى انتشار روح الفريق، والعمل التعاوني، وتطوير مستوى الإفصاح بما يخدم أصحاب المصلحة، ووضع خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية، وإحراز التقدم في نظم الجودة، والاعتماد المؤسسي، وإعداد برامج متميزة للبحث العلمي وخدمة المجتمع، والعمل وفق ميثاق أخلاقي (Code of Ethics) يسهم في نجاح العمل، أما على المستوى المجتمعي، فتهدف إلى تحقيق نظام المسؤولية الاجتماعية، وتحقيق التوازن بين أهداف الجامعة، والأهداف المجتمعية.

وأشارت الزهراني (2012) إلى أن الحاكمية الرشيدة تهدف إلى توفير الأنظمة والقوانين التي تحقق ديمقراطية الإدارة الجامعية، وتوسيع دائرة المشاركة عند صناعه القرار، وتؤدي إلى تحقيق الشفافية، بما يوفر المناخ الداعم لجميع العاملين في الجامعة، وخصوصاً أعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم على العطاء العلمي، والمشاركة الفعّالة في الحياة الجامعية، كما أنها تعطي الحق لجميع المستفيدين والمعنيين بوجود الجامعة من محاسبة الإدارة التنفيذية بالجامعة، وإيجاد بيئة عمل صحية تزيد من كفاءة وفاعلية الجامعة.

وترى الباحثة أن الحاكمية الرشيدة تهدف إلى التعبير عن الكيفية التي تُدار بها الجامعة، ومراقبة جميع الأطراف ذات العلاقة بالجامعة، وبالتالي فهي بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الجامعة في استغلال إمكانياتها، ومواردها لضمان جودة مخرجاتها.

أهمية الحاكمية الرشيدة في الجامعات

تتمثل أهمية الحاكمية الرشيدة في المؤسسات الجامعية في أنها تدعم العلاقة بين الإدارة الجامعية، والمجتمع الخارجي، وتمكين الجامعة من التمتع بمركز تنافسي على الصعيد الإقليمي العالمي، والفصل بين الملكية والإدارة الجامعية، وإيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الجامعة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، ومتابعة الأداء، والمراجعة، وتعديل القوانين الحاكمة لأداء الجامعة، وعدم الخلط بين المهام، والمسؤوليات الخاصة بالمديرين، ومهام مجلس إدارة الجامعة، وكذلك تقييم أداء الإدارة العليا، وتعزيز المساءلة، وزيادة الثقة في الخدمة التعليمية، ورفع قدرة المؤسسة الجامعية في التغلب على الأزمات التي تواجهها (Holford & Edirisngh, 2000; المليجي، 2011).

ويشير السر (2013) أن الحاكمية الرشيدة تودي إلى "فصل مسؤوليات رئيس الجامعة عن مسؤوليات النائب الإداري، والنائب الأكاديمي له، وفصل مسؤوليات النائب الإداري عن مسؤوليات المدراء التنفيذيين، وفصل مسؤوليات النائب الأكاديمي عن مسؤوليات العمداء.

في حين ذكر محمد (2008) أن أهمية الحاكمية الرشيدة في الجامعات تتباين حسب وجهات نظر أصحاب المصلحة، وتتلخص أهميتها من منظور الإدارة الجامعية بأنها تعزز القدرة التنافسية للجامعة، وتحقق لها الرصانة العلمية، وتجنب الفساد الإداري والمالي، وتعزز الثقة بين الأطراف المعنية في الجامعة من إدارة، وعاملين وطلبة، أما أهميتها من وجهة نظر المجتمع فتتمثل في نظرة المجتمع للحاكمية الرشيدة بأنها عملية رقابة، وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة

تطبيق التشريعات القانونية، والضوابط الحاكمة للأداء، وبالتالي حُسن الإدارة، وضمان حقوق أصحاب المصلحة الذي يحقق رضا المجتمع عن الجامعة، أما أهميتها من وجهة نظر العاملين فتكمن في كون الحاكمية الرشيدة تضمن ضمان حقوقهم، ومصالحهم دون تمييز.

كما تكمن أهميتها باعتبارها منظومة شاملة إذا ما أُستثمرت وفق منهج علمي منظّم، فإنها تساعد على التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، وتقليل وجهات النظر المختلفة، وزيادة الاندماج مع المجتمع المحلي، والطلبة بما يحقق الميزة التنافسية في جودة مخرجاتها، وسمعتها الأكاديمية والعلمية المحلية، والإقليمية والدولية، ومدى حصولها على الاعتماد الأكاديمي (Wang, 2010).

وأشار ناصر الدين (Nassereddin, 2013) إلى أن أهمية الحاكمية الرشيدة تكمن في تحديد التوجهات الاستراتيجية للجامعة، والتي تحدد علاقة الجامعة بمجالس الحاكمية، وأصحاب المصالح، والعاملين فيها، وطلابها، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات الموكلة لكل طرف، ومساعدة الجامعات في التخلص من الفساد واللامبالاة، وتمكين جميع أتباعها وطلابها لممارسة أدوارهم بشكل كامل، وبدرجة عالية من الدقة، كما توفر الحاكمية الرشيدة بيئة صحية للعمل من خلال مبدأ التحقيق، وقواعد احترام اللوائح والتعليمات، وتقييم الأداء بشكل علمي صحيح، كما تعمل على زيادة الثقة بين الأطراف، والدفاع عن ثقافة الحوار بينهم، وإيجاد أشكال جديدة من التعاون، والتفاعل، وتحسين الأداء، وتطويره من خلال تنفيذ سياسات تتسم بالوضوح والشفافية.

كما تساعد الحاكمية الرشيدة في الرقابة والتوجيه، والإشراف، والابتعاد عن العلاقات الشخصية، بالإضافة على استقلالية الجامعات، وممارستها للأنشطة الأكاديمية الرائدة في الدولة، والعمل وفقاً لقواعد الحاكمية الرشيدة التي تمنح إدارة الجامعات القدرة على وضع معايير وأسس خاصة للارتقاء بالتدريس إلى أعلى المستويات (David & Elias, 2013).

وترى الباحثة بأنه طالما الحاكمية الرشيدة تقوم بمحاربة الفساد والمحسوبية، والبيروقراطية الإدارية، وسوء الإدارة، والتشجع على الشفافية، وسيادة القانون والمساءلة، فإن ذلك سيمكّن الجامعات من استخدام مواردها، وطاقاتها بفاعلية لتحقيق أهدافها، ووظائفها الرئيسية (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع).

متطلبات الحاكمية الرشيدة في الجامعة

وتشتمل متطلبات الحاكمية الرشيدة في الجامعة ما يأتي (مخيمر، 2005؛ عبد الحكيم، 2012):

- نظام محدد للمجالس، واللجان بمستوياتها المختلفة (الجامعة، والكليات، والأقسام، والوحدات)، وتتضمن أدوار محددة، وواضحة وسياسة مكتوبة مُتاحة لجميع العاملين بالجامعة.
- وثائق وأدلة مكتوبة، ومعتمدة توضح هياكل المجالس، واللجان، وتشكيلها وواجباتها ومسئولياتها وصلاحياتها، وإجراءات ومعايير اختيار أعضائها، ونظم المساءلة عن السياسات، والقرارات التي تصدرها.
- نظم وإجراءات لإتاحة الفرص للمشاركة الطلابية، وتوفير المعلومات ذات الصلة بالقرارات التي تمسّ مصالحهم.
- توافر خلفيات علمية، وخبرات عملية ذات صلة بالجامعة لدى أعضاء المجالس واللجان.
- مجالس ولجان تستجيب لمتطلبات، ومواصفات الجودة والاعتماد، وتوجه إليها وتتيح كافة المعلومات المطلوبة منها وعنها.
- أسلوب العمل كفريق واحد يُدار ذاتياً بعيداً عن أسلوب الرئاسة.

- تهيئة مستمرة للأعضاء الجدد في المجالس واللجان، وتحديث معلومات الأعضاء القدامى بشأن التغيرات المستحدثة في رسالة وأهداف الجامعة، وبرامج وخطط التطوير فيها.
- نظم وإجراءات التقييم الدوري المستمر لفعاليات المجالس، واللجان الجامعية.

في حين أشار ارنجزب واصف (Aurangzeb & Asif, 2012) إلى بعض متطلبات الحاكمية الرشيدة في الجامعات، وهي على النحو الآتي:

- مجلس الأمناء، وهو مجلس مستقل، يعمل كممارس بين مؤسسات التعليم العالي، والهيئات الخارجية؛ مثل الدولة، والممولين الذين تقع الجامعة تحت مسؤوليتهم، ويتحمل مسؤولية مستقبل المؤسسة الجامعية، والخطط طويلة الأمد، كما يحمي المؤسسة الجامعية من المؤثرات الخارجية السلبية.
- مجالس أعضاء هيئة التدريس المسؤولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات الأكاديمية؛ مثل: البرامج، والمناهج، ومتطلبات الدرجات، وسياسات القبول، ويعزز هذا التفويض مبدأ المشاركة.
- الموازنات والإدارة المالية للوصول لأداء جيد للجامعات، وهناك حاجة لقوانين ثابتة مرنة، ومنطقية ومفهومة لوضع الموازنات، وتنفيذ التدقيق، فالموازنات متعددة المراحل تعزز من استقرار الجامعة، وتزيد من قدرتها المالية، وتُعدّ الشفافية أساس وضع الموازنات، والإدارة المالية وخصوصاً في حالات الفساد في قطاع التعليم العالي.
- بيانات اتخاذ القرار، تكون عملية اتخاذ القرار الفعّال والمناسب مستحيلة دون وجود معلومات كافية ، وهناك حاجة لمعلومات حول التدريس، والأداء البحثي، وتحصيل الطلبة والوضع المالي للمؤسسة الجامعية، وهناك حاجة للمراقبة والدقة لأجل اشتقاق معايير العمل المناسبة.

- تعيين أعضاء هيئة التدريس، وتُعد قرارات التعيين من أهم محددات جودة الجامعات، وجودة أعضاء هيئة التدريس فيها، والبعد عن المحسوبية، وعدم التعامل مع عضو هيئة التدريس وفقاً لعدد السنوات، ويجب العمل على تحسين جودة الأداء في المقام الأول.
- أمان الموظفين الذي يتحقق بتوفير الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، كما يحمي المؤسسة من استقطاب موظفيها لمؤسسات أخرى برواتب أعلى، ومن المهم توفير عقود طويلة الأمد بدلاً من العقود القصيرة، ويجب تمكين معايير تقييم الأداء.
- اللجان الزائرة، والاعتماد لتلبية المتطلبات الدولية، وتشمل اللجان الزائرة خبراء دوليين ومحليين، ويمكن أن تكون مفيدة، وتساعد في تحسين المعايير، وتوفير المعلومات، والتي تحسن من إمكانية الاعتماد الدولي حتى في مؤسسات التعليم العالي التي تتبع القطاع العام.

في حين أشار ناصر الدين (2012 أ) إلى أن الحاكمية الرشيدة تحتاج بنية أساسية فوقية تقوم عليها، وتشمل الكيان المؤسسي (مجالس الحاكمية)، وجهات الإشراف على تطبيقها على مستوى الجامعة، أو من قبل جهات رقابية-خارجية، وبنية أساسية-تحتية، وتشمل الأساس القاعدي، والأخلاقي، والقيمي.

وأكد يرقي وعبد الصمد (2011) أن تطبيق الحاكمية الرشيدة في الجامعات يتم من خلال خمسة أطراف أساسية؛ وهي: المراجع الخارجي، ومجلس الإدارة، ولجنة المراجعة، ووظيفة المراجعة الداخلية بالإضافة إلى الإدارة العليا.

مبادئ الحاكمية الرشيدة في الجامعات

تختلف طرق الحاكمية الرشيدة المستخدمة من دولة لأخرى، حتى أن هناك فروقات جوهرية بين الجامعات الحكومية، والجامعات الخاصة في أية دولة، وتمتلك كل جامعة نموذج وهرم خاص بالحاكمية الرشيدة داخل الدولة، كما تختلف نماذج الحاكمية الرشيدة بحسب طبيعة المؤسسة التربوية، إلا أنه أشار كلاً من (مقديش، 2010؛ فخري،2011؛ Aurangzeb & Asif, 2012) إلى مجموعة من المبادئ المشتركة، وهي:

- السلطة بمعنى السلطة المخولة لرئيس الجامعة، والتي يمارسها من خلال نوابه، والعمداء، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي الإدارة بالتنسيق مع وحدات الجامعة من كليات، وأعضاء هيئة تدريس، وطلبة.
- الاستشارة، ويقوم رئيس الجامعة، والمكاتب الإدارية الأخرى بالجامعة بالاستشارة مع الكليات والأطراف المعنية بمناقشة مسائل، وقضايا الجامعة، على أن يتميز النقاش مع أصحاب المصلحة بالإعلان المسبق وفق إجراءات قانونية، وآجال معقولة.
- تمثيل الحاكمية الرشيدة الفعالة، ويتطلب التمثيل هيئات تمثيلية مهنية، وطلابية على مستوى الكليات، ومجلس الجامعة، وأيضاً على مستوى المحيط الخارجي للجامعة، ويتم تعيين ممثليهم وفقاً لانتخابات على مستوى الكليات، وعلى أن تمثل هذه الهيئات عناصرها على مستوى سياسات الجامعة الإدارية، والأكاديمية، وعلى المستوى المالي والإجراءات التنفيذية.
- المشاركة، وهي أن تشارك الأطراف المكونة للحاكمية الرشيدة الجامعية من خلال ممثليها في كل الأمور التي تتأثر بها، سواءً على المستوى الإداري، أم الأكاديمي، أم المالي.

- إعداد الخبراء، ويتطلب ذلك تكوين خبراء ذوي مستويات عالية من التدقيق، والمراقبة العقلانية، ورشادة التوجهات، والقرارات، على أن يمتلكون قدرة كبيرة على المساءلة، ومحاسبة أصحاب السلطة والمسؤولية، خاصةً فيما يتعلق بالمخاطر المالية والإدارية، كما يرتبط بمدى القدرة على تحديد، ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية.
- وضوح الحقوق والواجبات، أي أن تكون أدوار وزير التعليم العالي، ومؤسسات التعليم العالي واضحة من خلال إعداد القوانين والسياسات (خارجياً)، وفهم واضح لأدوار وحقوق وواجبات أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والإداريين، والمشرفين الخارجين (داخلياً).
- التقييم، أي أن يُقّيم الأداء على مستوى الأقسام، والكليات الجامعية، والجامعة ككل بصفة دورية بمشاركة أصحاب المصلحة خاصةً الطلبة، ويُعدّ هذا التقييم مصدراً مهماً وتغذية راجعة لتحسين الأداء في تفعيل طرق التدريس، وتحسين محتوى البرامج.
- المساءلة: وهي جوهر الحاكمية الجامعية، والتي تتعلق بأصحاب السلطة، والمسؤولية على مستوى الجامعة، فهم مسؤولون من كل الأطراف الداخلية والخارجية.
- الفاعلية: وترتبط بتوجيه مراحل صناعة القرارات نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب، وبأقل التكاليف في ظل قدر كافي من الديمقراطية، بما يعكس الاستغلال الأمثل للموارد المُتاحة.
- الحرية الأكاديمية، وتتمثل بحرية الجامعة، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة في تتبع المعرفة دون قيود، أو صعوبات على ان تكون حرية مسؤولة تضبطها مبادئ الصدق، والأمانة، والجراءة، ومراعاة قيم المجتمع.

- الاستقرار المالي، أي يجب أن يتوفر في الجامعة الاستقرار المالي لتحقيق النمو المنتظم، فالتخطيط العقلاني الحاكمية الرشيدة، ولن يكونان متوفران دون استقرار مالي، كما أن استقلالية الجامعة المالية تحقق للمؤسسة الحاكمية الرشيدة.
- الاختبار المنتظم للمعايير: وهو جزء من الحاكمية الرشيدة، والتي تتمثل بالمساءلة، ويجب أن يختبر المسؤولين عن الحاكمية الرشيدة المعايير المتعلقة بالجودة، حيث إن تحديد المعايير ضروري للمحافظة على استمراريتها.

نماذج الحاكمية الرشيدة في الجامعات

تمت دراسة نماذج الحاكمية الرشيدة في الجامعات البريطانية، والأسترالية، والأمريكية، والتي يقل فيها التوجيه الحكومي عن ما هو عليه في الجامعات الأوروبية، حيث تم اقتراح أربعة نماذج، وهي على النحو الآتي (Trakman, 2008؛ البنك الدولي، 2012):

1. النموذج الأكاديمي (Academic Model): وهو نموذج قائم على افتراض أن تخضع الجامعة لحاكمية الموظفين الأكاديميين، حيث يكون لهم التمثيل الأوسع، والرأي الأقوى في تحديد رسالة الجامعة، وإدارتها، وهناك عدة طرق لتبني هذا النهج من خلال منح سلطات اتخاذ القرار لمجلس أكاديمي، أو مجلس أمناء، أو من خلال وجود تمثيل فعّال للموظفين الأكاديميين في المجالس الحاكمة، أو عبر تعيين أحد الأكاديميين البارزين؛ كرئيس أو مسؤول في المؤسسة الجامعية، وتُعد جامعة أكسفورد المثال الكلاسيكي الأكثر شيوعاً لهذا النموذج.

2. نموذج الشركات (The Corporate Model)، وهو نموذج قائم على افتراض أن تطبيق أساليب الشركات؛ مثل: المساءلة المالية سيساعد على تحسين الأداء، فقد ظهرت استجابة للأزمات المالية، وحاجة الجامعة إلى أن تدير مواردها المالية بأسلوب أكثر مسؤولية،

بالإضافة للحاجة إلى تحسين إدارة الجامعات، ووفق هذا النموذج يكون رئيس الجامعة عبارة عن مدير شركة مهني، وليس أكاديمي فحسب، ويسود هذا النموذج في أستراليا والولايات المتحدة، والمملكة المتحدة.

3. نموذج الأمناء (The Trustee Model)، حيث يأتي عادةً إلى هيئة مجلس الأمناء أعضاء غير منتخبين داخل الجامعة، كما أنهم لا يمثلون مختلف أصحاب المصلحة، ويكون لمجلس الأمناء عادةً مسؤوليات عديدة؛ منها ما يتعلق بواجب الأمانة، وأخرى تتعلق بحماية الوصاية، بما في ذلك الإعلان عن أية عوامل تشكّل تضارباً بين المصالح والوصاية.

4. نموذج أصحاب المصالح (Stakeholder Model): حيث تكون الحاكمية الرشيدة مسندة إلى مجموعه كبيرة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلبة، والموظفون الأكاديميون، والخريجون، والشركات الداعمة، والحكومة، والمجتمع المحلي، وتواجه أصحاب المصالح إشكالية تحديد من يمثّلهم في مجلس الإدارة، وطريقة تمثيلهم، ومدى السلطة الممنوحة لهم.

5. النموذج المتعدد (Multiple Model): ويتضمن النموذج المتعدد توليفة نموذج أصحاب المصالح، والنموذج الأكاديمي، ونموذج الأمناء، ونموذج الشركات.

دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية

تقوم الجامعة بوظائف رئيسية ثلاث، وهي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع ذات الصفة الترابطية التكاملية، فيسهم التدريس في نشر المعرفة، والبحث العلمي، يسهم في تجديد المعرفة، وإنتاجها وتطويرها، ومن ثم تطبيق المعرفة في المجتمع لحل مشكلاته، وخدمة أفراده.

وأشار عبد الفتاح (2011) أن الإدارة الجامعية تأتي على رأس أولويات تطوير التعليم الجامعي وتحديثه؛ لأن أي عمل جامعي لن ينجح أكاديمياً، أو بحثياً، أو خدمة مجتمع، ما لم تكن على رأسه، وفي قلبه إدارة علمية متطورة، تعمل وفق إطار محكم، وواضح معتمد، ومستند على المداخل الإدارية الحديثة، ومنها مدخل الحاكمية الرشيدة.

وتلعب الحاكمية الرشيدة دوراً فعّالاً في عملية التدريس، والنهوض بالعملية التعليمية، وكافة أطرافها، كما تُعدّ الحاكمية الرشيدة أساس التدريس، كونها تساعد في تحسين ورفع قيمته بالمستوى والمضمون، وذلك لأنها تتضمن الشفافية في العمل، والمساءلة عن الأداء، والمشاركة الفعّالة وفقاً للقوانين والأنظمة والتشريعات التي تضعها الجامعات، والمؤسسات التعليمية، بحيث يتم اتخاذ القرارات وفقاً لتدرج إصدار القرارات من مجالس الجامعة والكلية (Locke, Cummings & Fisher, 2011).

ترتبط الحاكمية الرشيدة ارتباطاً مباشراً في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة والمقررات الدراسية، وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات، والمعاهد، والكليات، وذلك من خلال السماح لكافة هذه الأطراف في المشاركة في اتخاذ القرارات، سواءً داخل هذه المؤسسات، أو خارجها، وتكمن أهمية الحاكمية الرشيدة أيضاً في تحديد مسؤوليات، وواجبات أطراف العملية التعليمية، والتي تؤثر بشكل مباشر على القرارات الصادرة من مجلس إدارة الجامعات، مما يجعل كافة الأطراف جزءاً من عملية اتخاذ القرار، والذي بدوره يعزز ثقتهم بأنفسهم، وتدريبهم على تحمل المسؤولية تجاه مؤسساتهم التعليمية (David & Elias, 2013).

وللحاكمية الرشيدة في الجامعات دور كبير في خدمة المجتمع، وإشراك كافة أطرافه في العمليات الإدارية، والتنظيمية، وذلك من خلال توفير معلومات واضحة من شأنها تحديد مسؤوليات الأطراف، وواجباتهم وحقوقهم، كما تحدد الحاكمية الرشيدة الممارسات، والأنشطة والأعمال التي

تهدف إلى تحسين أداء كافة الأطراف، كما تساعد في منح الأفراد الفرص لاتخاذ القرارات في مختلف أماكن عملهم إن كانت جامعات حكومية، أم خاصة، كما تسعى الحاكمية الرشيدة إلى تحسين أداء الأفراد، ووضع الأنظمة التي من شأنها تقليل المحسوبية، والمصالح الشخصية، وتحديد الإجراءات والقوانين، والقواعد التي تتضمن كفاءة أداء الأفراد، والتي تساعد في تحقيق العدالة بين الجهات، والأطراف المعنية في المؤسسات الجامعية، بالإضافة إلى منح الحماية لهم، ومراعاة مصالحهم، وتحقيق فرص التنمية والتطور لتحسين مستواهم (Mohseni, 2012).

كما يتمثل دور الحاكمية الرشيدة في خدمة المجتمع من خلال قيام الجامعات بالأعمال، والمبادرات، والأنشطة المتعلقة بخدمة المجتمع، وأفراده، وذلك ضمن احتياجاته، ومتطلباته، وذلك لتأهيلهم وتنميتهم لخدمة المجتمع، ونشر الثقافات التي من شأنها تعزيز الحوار، وسماع الرأي الآخر والإبداع، بالإضافة إلى نشر ثقافة الوعي، والاستخدام الأمثل لموارد الدولة المختلفة، والمحافظة عليها، وذلك من خلال عقد المشاريع، والورش، والدورات، والبرامج التدريبية لتدريب الأفراد على القيام بأعمالهم على أكمل وجه (David & Elias, 2013).

معيقات الحاكمية الرشيدة في الجامعات

أشار حلوش (2008) إلى وجود معيقات تحدّ من تطبيق الحاكمية الرشيدة في الجامعات، والتي تبرز من خلال تضارب، أو نقص في التشريعات والمؤسسات المعنية بضمان تنفيذ هذه التشريعات، كما أن بعض الدول ما زالت متأخرة في تنفيذ برامج التصحيح الاقتصادي والخصخصة، وهذه البرامج عادةً ما تطول فترتها الزمنية؛ بسبب وجود اختلالات مزمنة في هيكل الاقتصاد، وضعف الأطر التشريعية، والقانونية التي تحكم البيئة الاقتصادية، والاستثمارية، بالتالي يتعذر التطبيق في ظل برامج إصلاحية لا تنتهي، بالإضافة إلى أن نهج تكوين الشركات، أو المؤسسات ذات مساهمة عامة، بمعنى أن ملكيتها مشتته على صغار المستثمرين، وسيطرة الفئة

المالكة لأكبر الأسهم على إدارة المؤسسة، وعند محاولة وضع أسس الحاكمية الرشيدة، أو محاولة تفعيلها داخل المؤسسة، فإنها تجد بأن هيكل الملكية هو العائق أمامها، وذلك من خلال معارضتهم لتطبيقها؛ لأنها تؤثر على مصالحهم، وتحدّ من سيطرتهم.

ويواجه تطبيق الحاكمية الرشيدة في الجامعات العديد من المعيقات؛ منها: ضعف العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس، والإدارة الجامعية، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وسيادة ثقافة مقاومة التغيير، وجمود الثقافة المؤسسية، وتزايد الضغوط الخارجية التي تفرضها متغيرات العصر، وطبيعته الديناميكية، وتزايد الطلب على التعليم الجامعي (Leach, 2008).

في حين حدد حيدر (Haider, 2008) المعيقات التي تواجه حاكمية الرشيدة في جامعات العالم الثالث بنوعية الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، وعدم توافر المكتبات والمختبرات، وضعف الكوادر الإدارية، والبيروقراطية الإدارية.

كما أشار عزت (2009) أن من معيقات تطبيق مفهوم الحاكمية الرشيدة في الجامعات أسلوب إدارة الجامعة، والتي تكمن في طريقة اختيار أعضاء هيئة التدريس، والقيادات الجامعية، حيث يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية وتنفيذية، ولا ينتخبون لتولي مناصبهم، بالإضافة إلى غياب فكرة تقييم الطلبة لأعضاء هيئة التدريس، وغياب التنظيمات المستقلة بأعضاء هيئة التدريس، والطلبة التي أن وجدت تكون شكلية، بالإضافة إلى الثقافة السائدة في المجتمع، والجامعة المتمثلة في ثقافة العزوف، وعدم الثقة بإمكانية التغيير، والثقافة السلطوية، وغياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية المتمثلة في عدم المشاركة في الأنشطة العامة داخل الجامعة وخارجها، والمناخ السياسي العام المتمثل في غياب الديمقراطية وسيطرة المنطق الأمني على كافة مناحي الحياة السياسية.

في حين أشارت فخري (2011) إلى المعيقات الآتية: غياب المساءلة، وتفشي بعض مظاهر الفساد في الحياة الجامعية، وضعف استقلال الجامعات، سواءً الاستقلال المالي، أم الإداري، بالإضافة إلى ضعف الحرية الأكاديمية في ظل غياب وثيقة رسمية تعترف بحريات أعضاء المجتمع الجامعي.

في حين ذكر الفرا (2013) بعض المعيقات التي تواجه تطبيق الحاكمية الرشيدة في الجامعات، ومنها: أن رؤى وأهداف الجامعات لا يتم تحديثها، ولا توجد آلية مناسبة للتأكد من تطبيقها، بالإضافة إلى ضعف مشاركة أصحاب المصلحة في إعدادها، وتركز مجالس الأمناء على الدور الرقابي، ولا تقوم المجالس بالدور المتعلق برسم السياسات، وتطوير الإستراتيجيات، ولا يشارك الطلبة والعاملين بشكل كافٍ في التطوير، ورسم السياسات، وغياب الشفافية والإفصاح لدى الجامعات بسبب عدم نشر التقارير المالية والإدارية، وضعف ثقافة المساءلة لعدم وجود آليات واضحة تمكّن المسؤولين من تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم، وتصريف واجباتهم، بالإضافة لبيروقراطية الإجراءات، وروتين الأنظمة الذي يضعف سرعة الاستجابة لحاجات سوق العمل والطلبة والمجتمع.

كما توصل السر (2013) إلى أن من معيقات تطبيق الحاكمية الرشيدة سياسة القبول، حيث لا تُحدد وفق معايير واضحة، في ظل غياب رؤية أو خطة استراتيجية لربط التعليم العالي بسوق العمل، بالإضافة إلى غياب التقييم الداخلي، والخارجي المبني على أهداف، ومؤشرات واضحة في ظل غياب مؤسسات محايدة داعمة لثقافة الجودة، والتقييم والمساءلة، كما أن البحث العلمي في الجامعات مقتصر في أغلب الأحيان على إعداد رسائل الدكتورة، أو التحضير إلى الترقيات، وبالرغم من الميزانيات المرصودة له، بالإضافة إلى عشوائية الخارطة الجامعية، فتحت غطاء المساهمة في تنمية المجتمع واللامركزية تم إنشاء العديد من المؤسسات التعليم العالي التي

تفتقر إلى أبسط مقومات المؤسسة الجامعية، ولإمكانيات التفاعل مع محيطها الاقتصادي والاجتماعي.

في حين ذكر شعبان (2013) معيقات أخرى، والتي تمثلت في عدم الفصل بين السلطات التشريعية، والتنفيذية، والقضائية والرقابية، وغياب استخدام التقانة والشفافية، والحكومة الإلكترونية، وعدم تصريح المسؤول عن ممتلكاته عند استلام المنصب، وتركه له، بالإضافة إلى غياب التوصيف الدقيق للوظائف، والتكافؤ بين السلطة والمسؤولية.

سُبل تطوير الحاكمية الرشيدة في الجامعات

أكد العزام (2009) أن الحاكمية الرشيدة لها شروط؛ وأهمها: الشفافية، والمساءلة، والمشاركة المؤسسية، ويصعب تحقيق هذه الشروط في إطار تعدد جهات الرقابة، وجهات التدخل، واحتماء العديد من الأطراف وراء رسمية الدولة، وأن الطريق للحاكمية الرشيدة يكون بمؤسسية إدارة الجامعات من خلال مجالس الأمناء، ثم مجلس الجامعة، ثم مجالس الكليات، فمجالس الأقسام، بالإضافة إلى استقلال الجامعة استقلال تام، ومساءلتها عن النتائج والأداء، وأن يكون تقييم الأداء شفافاً ومعلناً، ويتم من جهة تمتع بالاستقلال، وأن يُتاح للجامعة التعاقد والتشارك مع الجهات التي تراها مناسبة.

وذكر الفقهاء (2010) أن لتفعيل دور الحاكمية الرشيدة في الجامعة لا بد أن يقتصر دور وزارة التعليم العالي على التنظيم، والتشريع، وأن يكون التقويم والاعتماد وترخيص التخصصات من اختصاص مجالس مستقلة تُعنى بالنوعية، وتتبع مجلس التعليم، أو المجالس العليا للجامعات، والتي يقتصر دور وزارة التعليم العالي فيها على مجرد العضوية لتحاشي البيروقراطية، وأن يتم تعيين رؤساء الجامعات من مجلس التعليم العالي، بينما يظل تعيين نواب رؤساء الجامعات بتنسيب من رؤساء الجامعات، وبموافقة مجالس الأمناء، وبقرارات من مجلس التعليم، ويتم صرف

رواتب رؤساء الجامعات ونوابهم من مجلس التعليم، الذي يتخذ الترتيبات الكفيلة بتحصيل مثل هذه الرواتب من الجامعة المعنية، وذلك وفقاً لعقود عملهم، فيضمن ذلك لرؤساء الجامعات استقلاليتهم، وحرية اتخاذ القرار مما يحسن الأداء، ويخلص الجامعات من كثير مظاهر البيروقراطية مما يحسن الأداء، ويحقق التميز والتنافس.

في حين أشار عبد الحكيم (2012: 79) أن النقطة الجوهرية لتفعيل دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات اعتماد معيار الكفاءة لتولي المناصب القيادية في الجامعة، وسيطرة سلطة القانون، والنهوض بالمسؤولية الذاتية، وإتاحة فرصة المشاركة في صناعة القرار، سواءً بطريقة مباشرة، أم بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالح أصحاب المصلحة.

في حين ذكر الفرا (2013) أن لتفعيل دور الحاكمية الرشيدة لابد من القضاء على الفساد الناتج عن ضعف المساءلة، والمحاسبة، وتحقيق الشراكة بين مكونات الحاكمية الرشيدة، والمتمثلة بالحكومة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، والمزيد من الديمقراطية، وتطبيق نظم إدارية متطورة، وتوظيف القوانين بما يحقق الفاعلية في الجامعة، وتفعيل اللامركزية، وإصلاح شؤون الموظفين، وحرية تداول المعلومات، ووضع استراتيجية إنمائية فعّالة.

وأشار آل عباس (2013) أن تطوير دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات يتطلب العمل على تشكيل لجنة للمراجعة؛ لأن الجامعات تعمل بميزانيات مستقلة لها إيراداتها ومصروفاتها الخاصة، كما أن لها الحق في الحصول على التبرعات، وخلق مصادر خاصة للإيرادات ناتجة عن خدمة المجتمع، على أن تقوم هذه اللجنة باختيار وترشيح المراجع الخارجي، ورفع الترشيحات لمجلس الأمناء، أو مجلس الجامعة، ومتابعة أعمال المراجع الداخلي، والتواصل معه، كما تقوم بالاطلاع على القوائم المالية للجامعة وميزانيتها، ومناقشتها مع الإدارة التنفيذية، ومن ثم رفع ما يلزم من التوصيات لمجلس الأمناء، ومجلس الجامعة، كما تقوم بترشيح وطلب تعيين المراجع

الداخلي، وتحديد المرتبة التي يستحقها، وتناقشه في خطته السنوية، وما يحتاج له من موارد، كما تقوم بتنسيق الأعمال بين المراجع الداخلي، والمراجع الخارجي، ولتفعيل دور لجنة المراجعة يجب أن يتم تعيين أعضائها بقرار من مجلس الجامعة، أو مجلس الأمناء على أن يكون من بين أعضائها عضو من هيئة الرقابة الإدارية والمالية، وعضو خبير له اطلاع واسع في موضوعات المحاسبة.

الإطار القانوني والمؤسساتي والرقابي الناظم لمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان

أولاً: الإطار القانوني

يتم متّن التشريعات والقوانين التي تضمن التزام مؤسسات التعليم العالي بالمعايير والضوابط المتعارف عليها إقليمياً ودولياً في مجال التعليم العالي من خلال المراسيم السلطانية، وقرارات مجلس التعليم، والقرارات الوزارية الصادرة عن وزارة التعليم العالي، حيث تشكّل في مجملها الإطار القانوني للتعليم العالي في سلطنة عُمان، والذي على أساسه تبني الجامعات لوائحها الداخلية التي تنظم العملية التعليمية الأكاديمية والإدارية والمالية (المديرية العامة للجامعات الخاصة، 2008).

ثانياً: الإطار المؤسساتي والرقابي الناظم لمؤسسات التعليم العالي

– مجلس التعليم

أُنشئ مجلس التعليم بموجب المرسوم السلطاني رقم (2012/48)، ويتبع هذا المجلس لديوان البلاط السلطاني، وللمجلس أمانة عامة تقوم بمساعدته في ممارسة اختصاصاته، بالإضافة إلى أنها تتمتع بشخصية اعتبارية، واستقلال إداري ومالي.

يهدف المجلس إلى النهوض بالتعليم بمختلف أنواعه، ومراحله، ومخرجاته، والعمل على ضمان جودته، وذلك بما يتفق والسياسة العامة للدولة، وخطط التنمية، وحاجات سوق العمل، ومن

اختصاصاته على سبيل المثال ما يأتي:

1. رسم السياسة العامة للتعليم بمختلف أنواعه ومراحله، والعمل على توجيه التعليم بما يتفق والسياسة العامة للدولة، ومتطلبات التنمية الشاملة، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الثقافية والاجتماعية، والاقتصادية، والعلمية للسلطنة، وذلك بالتنسيق مع المجالس المتخصصة، والعمل على متابعة تنفيذها.
2. وضع استراتيجية للتعليم في إطار السياسة العامة للدولة، وذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة، والعمل على متابعة تنفيذها.
3. متابعة وتقييم مستوى جودة التعليم بجميع أنواعه ومراحله، واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لضمان جودة مخرجاته.
4. مراجعة سياسات، وخطط، وبرامج التعليم، وتطويرها بما يواكب مختلف المتغيرات، والذي يتفق مع السياسة العامة للدولة.
5. رسم السياسات، ووضع الآليات المناسبة لتحقيق الربط والتكامل بين مخرجات التعليم بمختلف أنواعه، ومراحله، بما في ذلك التعليم التطبيقي والتقني والمهني.
6. العمل على ربط البرامج التعليمية، والتخصصات الدراسية بمتطلبات سوق العمل في السلطنة.
7. تنظيم قبول الطلبة في مؤسسات التعليم بمختلف أنواعه، ومراحله، وتحديد أعدادهم بالتنسيق مع الجهات المختصة.
8. الموافقة على إنشاء مؤسسات التعليم بمختلف أنواعه، ومراحله في إطار السياسة العامة للدولة، وذلك قبل الترخيص بإنشائها من الجهات المختصة.

9. إقرار استراتيجيات، وخطط مؤسسات التعليم العالي بمختلف أنواعه، ومتابعة تنفيذها بالتنسيق مع الجهات المختصة.

10. البتّ في الجزاءات الإدارية التي تقترح الجهات المختصة إيقاعها على مؤسسات التعليم في مختلف أنواع التعليم، ومراحله وفقاً للتشريعات النافذة في السلطنة.

11. الإشراف على الهيئة العُمانية للاعتماد الأكاديمي في إطار أحكام المرسوم السلطاني رقم (2010/54) بإنشاء الهيئة العُمانية للاعتماد الأكاديمي.

12. اقتراح مشروعات القوانين المتعلقة بالتعليم، وإبداء ما يراه في شأن ما ترفعه الجهات المختصة من هذه المشروعات، ومتابعة القوانين، وأنظمة التعليم النافذة، والعمل على تحديثها وتطويرها.

يتشكل مجلس التعليم برئاسة وزير ديوان البلاط السلطاني، وعضويته كلاً من: وزير التعليم العالي نائب للرئيس، وعضوية كل من: وزيرة التربية والتعليم، ووزير القوى العاملة، ووزير الخدمة المدنية، والأمين العام للمجلس الأعلى للتخطيط، والأمين العام لمجلس البحث العلمي، والرئيس التنفيذي للهيئة العُمانية للاعتماد الأكاديمي، ورئيس إحدى الجامعات الحكومية، ورئيس إحدى الجامعات الخاصة، وثلاثة أعضاء من ذوي الفكر والمكانة العلمية، وعضوان ممثلي القطاع الخاص، ويتم تحديدهم، ومدة عضويتهم بقرار من رئيس المجلس (وزارة الشؤون القانونية، 2012).

وزارة التعليم العالي

أنشأت في عام (1994)، وفي عام (2000) صدر المرسوم السلطاني رقم (26) لتحديد اختصاصاتها على النحو الآتي:

- تنفيذ السياسات المعتمدة للتعليم العالي، والبحث العلمي في ضوء متطلبات التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والتطورات العلمية.

- اقتراح السياسات العامة للتعليم العالي والبحث العلمي في الجامعات والكليات والمعاهد العليا ومراكز البحوث العلمية
- الإشراف على مؤسسات التعليم العالي التابعة للوزارة، أو تلك التي تستند إليها.
- تشجيع البحث العلمي وفق متطلبات التنمية في المجتمع، والإشراف على مراكز البحوث التابعة للوزارة.
- تطبيق قانون البعثات، والإعانات الدراسية، وإتاحة الفرص أمام المؤهلين لمتابعة دراستهم العليا في التخصصات التي تحتاج لها البلاد.
- تقييم المؤهلات والدرجات العلمية التي تمنحها الجامعات، والكليات والمعاهد العليا، ومعادلتها والتصديق عليها.
- حصر وتسجيل الدرجات العلمية التي يحملها العمانيون بعد الدرجة الجامعية الأولى وفقاً للقواعد المنظمة لذلك، حتى يتمنى استخدام اللقب العلمي لها في التعامل.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة للاعتراف بالمؤهلات، والدرجات العلمية التي تمنحها مؤسسات التعليم العالي بالسلطنة في الخارج.
- الترخيص بإنشاء الجامعات، والكليات والمعاهد العليا (وزارة التعليم العالي، 2001).

المديرية العامة للجامعات والكليات الخاصة

نظرا للتوسع الكمي والنوعي في مؤسسات التعليم العالي الخاص، صدر المرسوم السلطاني رقم (2000/70) بإنشاء المديرية العامة للجامعات، والكليات الخاصة لتكون الجهة المختصة بالإشراف المباشر على مؤسساته ولتنظيم العملية التعليمية بما يضمن جودة الخدمات المقدمة للطلبة، ومدى تناسب التخصصات المقدمة فيها مع متطلبات سوق العمل من خلال تنفيذ

الاختصاصات التي أنشئت من أجلها، والتي تم تحديدها وفق القرار الوزاري رقم (2011/42) والمتمثلة فيما يأتي:

- مراقبة أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة، في ضوء السياسات التي يحددها مجلس التعليم، ووزارة التعليم العالي.
- الإشراف على تطبيق المعايير والشروط الواجب توافرها في البرامج الدراسية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة المعتمدة من المجالس، واللجان المختصة.
- بناء وتطوير علاقات أكاديمية مع مؤسسات التعليم العالي الخارجية، بهدف التعرف على ما هو جديد في هذا الحقل.
- متابعة تطبيق المعايير، والأسس المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي الخاصة.
- ضمان جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالسلطنة.
- متابعة مؤسسات التعليم العالي الخاصة بشأن التزامها بتنفيذ اللوائح، والأنظمة الخاصة بالتعليم العالي الخاص.
- اقتراح الحلول المناسبة في حالة وجود أية مخالفات للوائح، والأنظمة الخاصة بالتعليم العالي الخاص.
- الزيارات الميدانية لمؤسسات التعليم الخاصة بهدف الوقوف على مدى تطبيقها للوائح والنظم، والتأكد من التزامها بتهيئة المناخ التعليمي المناسب.
- اقتراح السياسات، وإعداد الخطط في سبيل تفعيل دور مؤسسات التعليم العالي الخاصة في خدمة المجتمع، والبحث العلمي، وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية.

وتباشر المديرية اختصاصاتها من خلال التقسيمات الإدارية الآتية: قسم التنسيق والمتابعة، ودائرة الإشراف البرامجي، بالإضافة إلى دائرة ضمان الجودة، ودائرة تراخيص المؤسسات والبرامج، ودائرة الخدمات التعليمية (المديرية العامة للجامعات والكليات الخاصة، 2008).

الهيئة العُمانية للاعتماد الأكاديمي

في البداية تم إنشاء مجلس الاعتماد في (2001) بمرسوم سلطاني رقم (2001/74) الذي تطور وأصبح هيئة مستقلة بمسمى الهيئة العُمانية للاعتماد الأكاديمي (Oman Academic Accreditation Authority (OAAA)) في العام (2010) وفق المرسوم السلطاني رقم (2010/54)، وتضطلع الهيئة العُمانية للاعتماد الأكاديمي بالمهام الآتية:

- وضع نظام يتضمن معايير وإجراءات تدقيق الجودة، والاعتماد المؤسسي، والبرامجي لمؤسسات التعليم العالي، وإجراءات الاعتراف ببرامج التعليم العالي الأجنبية في السلطنة.
- تدقيق جودة مؤسسات التعليم العالي.
- اعتماد مؤسسات التعليم العالي وفقاً للمعايير المقررة في هذا الشأن، والاعتراف بالبرامج الأكاديمية الأجنبية المطروحة في السلطنة.
- تطوير وتحديث الإطار الوطني للمؤهلات العلمية بالتنسيق مع وزارة التعليم العالي، والجهات المعنية الأخرى.
- التنسيق مع وزارة التعليم العالي بشأن تطوير، وتحديث إجراءات تدقيق الجودة، والاعتماد المؤسسي والبرامجي لمؤسسات التعليم العالي.
- توقيع مذكرات الاعتراف المتبادل مع المجالس المتخصصة في الدول الأخرى لضمان جودة التعليم العالي.

- إعداد تقرير سنوي بشأن جودة مؤسسات التعليم العالي، وبرامجها التي تم تقييمها، ورفع النتائج والتوصيات إلى مجلس التعليم العالي.
- نشر نتائج تدقيق الجودة والاعتماد المؤسسي البرامجي (وزارة الشؤون القانونية، 2010).

وبالتالي تختص الهيئة العُمانية للاعتماد الأكاديمي بالاعتماد المؤسسي والبرامجي، والتعليم العالي، وتعزيز الجودة، وتطوير إطار التعليم العُماني، واستحدثت الهيئة نظام متطور في مجال اعتماد مؤسسات التعليم العالي يتضمن تدقيق الجودة، والتقويم مقابل المعايير، ويُعدّ تدقيق الجودة المرحلة الأولى من مراحل الاعتماد المؤسسي، والتي تهدف لمعرفة فاعلية الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في مجال ضمان الجودة، وتعزيز النوعية وفقا لأهدافها، وغاياتها التي وضعتها لنفسها إلى جانب المتطلبات الحكومية لمؤسسات التعليم العالي، أما التقويم مقابل المعايير فهي المرحلة الثانية للاعتماد المؤسسي، وتهدف للتحقق العملي من أن المؤسسة قد استوفت معايير الجودة المؤسسية التي وضعها المجلس، كما عملت الهيئة على وضع الإطار العُماني للمؤهلات، والتصنيف المعياري العُماني والتصنيف المؤسسي العُماني (المجلس الأعلى للتخطيط، 2013).

الحاكمية الرشيدة في الجامعات العمانية الحكومية والخاصة

أولاً: جامعة السلطان قابوس

الإطار القانوني

تشكّل المراسيم السلطانية وقانون جامعة السلطان قابوس الصادر بالمرسوم السلطاني رقم (2006/71) الإطار القانوني للجامعة، الذي تم بموجبه إصدار اللائحة التنفيذية والمالية، وبالتالي يتم الاسترشاد بالمراسيم وقانون الجامعة في اللائحة التنفيذية، وتعطي تصور كامل عن جميع الجوانب التنفيذية، والرقابية بالجامعة بدءاً بمجلس الجامعة، وانتهاءً بالموظف العادي، ويتم مراجعتها كل فترة، حيث يطرح على مستوى الوحدات، وبعدها تُرفع للمجلس الأكاديمي، والذي

يضع مقترحاته، ومن ثم تعرض على مجلس الجامعة الذي يقرر التغيرات في اللائحة التنفيذية، كما أن في اللوائح استرشاد ببعض القوانين، أو اللوائح في السلطنة؛ مثل: لائحة الخدمة المدنية، كما أن هناك جوانب إجرائية توضع لها سياسات داخلية قانونية، ولا تخرج عن القوانين العامة واللائحة التنفيذية (عيسان، 2014).

وفقاً لقانون جامعة السلطان قابوس المادة (1)، والتي تنص على: "جامعة السلطان قابوس مؤسسة علمية للتعليم العالي، والبحث العلمي ذات شخصية اعتبارية، ولها استقلالها المالي والإداري وتعمل في إطار سياسة الدولة للتعليم العالي" (وزارة الشؤون القانونية، 2006).

آلية الحاكمية الرشيدة في جامعة السلطان قابوس

مجلس الجامعة: يختص هذا المجلس برسم السياسات العامة للجامعة، ويتشكل برئاسة وزير التعليم العالي، وعضوية كلاً من رئيس الجامعة نائب للرئيس، وأربعة من وكلاء الوزارات يصدر بتعيينهم قرار من مجلس الوزراء، ونائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية، وخدمة المجتمع، واثنين من أعضاء هيئة التدريس العُمانيين يختارهما رئيس الجامعة بالتناوب لمدة عامين، وثلاثة من الشخصيات العامة من ذوي الفكر والمكانة، وممثلي القطاع الخاص ممن لهم علاقة بشؤون التعليم الجامعي، والشؤون العامة يُعينون بقرار مجلس الوزراء لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

المجلس الأكاديمي: نصت المادة (6) على أن: "يشكل برئاسة رئيس الجامعة وعضوية كلاً من نواب رئيس الجامعة، والعمداء، وأربعة من أعضاء هيئة التدريس يعينهم رئيس الجامعة بالتناوب لمدة عام قابلة للتجديد لمرة واحدة". وللمجلس الاستعانة بذوي الرأي والخبرة في المجالات المتصلة بأهداف الجامعة، وله تكوين لجان دائمة أو مؤقتة وتكليفها بدراسة بعض المسائل

المحددة، أو الموضوعات ذات الصلة بمهامه، وتقديم توصياتها للمجلس، ويجتمع المجلس الأكاديمي بناءً على دعوة من رئيسه كل شهرين على الأقل، ويجوز دعوته للانعقاد كلما اقتضت الضرورة ذلك. في حين نصت المادة (17) من قانون جامعة السلطان قابوس على مهام وصلاحيات المجلس الأكاديمي، وهي على النحو الآتي:

- اقتراح السياسات العامة للتعليم والبحث العلمي في الجامعة.
- اقتراح مشروعات لائحة شؤون الطلبة، واللوائح الأكاديمية.
- تنظيم الشؤون المتعلقة بالدراسة، والبحث العلمي، والطلبة وهيئة التدريس والامتحانات، والدرجات، والشهادة العلمية.
- تحديد مسميات الدرجات العلمية التي تمنحها الجامعة، وتحديد ما يعادلها من الدرجات العلمية الأجنبية.
- رفع التوصية بمنح الدرجات، والشهادات العلمية لمجلس الجامعة.
- اقتراح إنشاء الوظائف الأكاديمية وإلغائها، واقتراح ترقية أعضاء هيئة التدريس.
- إبداء الرأي في مشروع الميزانية السنوية للجامعة.
- إبداء الرأي في مشروع اللائحة التنفيذية لقانون الجامعة.

إدارة الجامعة: نصت المادة (9) على أن "يتولى إدارة الجامعة رئيس الجامعة، ونواب رئيس الجامعة كلٌ في مجال اختصاصه".

كما نصت المادة (10) على أن : "يتولى إدارة كل كلية، أو معهد، عميد الكلية أو المعهد، ومجلس الكلية، ويعاون عميد الكلية أو المعهد في الإدارة مساعد عميد، أو أكثر من أعضاء هيئة التدريس (وزارة الشؤون القانونية، 2006).

ثانياً: الجامعات الخاصة

الإطار القانوني للجامعات الخاصة

للجامعات الخاصة نظام صادر بالمرسوم السلطاني (99/41) والذي نص على ما يأتي:

المادة (1): يجوز إنشاء جامعات خاصة تكون أغلبية الأموال المشاركة في رأسمالها مملوكة لعُمانيين، ولا يكون غرضها الأساسي تحقيق الربح، ويصدر بإنشاء الجامعة الخاصة، وتحديد نظامها قرار من وزير التعليم العالي، بناءً على طلب جماعة المؤسسين، وموافقة مجلس التعليم.

المادة (5): يكون للجامعة شخصية اعتبارية خاصة، ويمثّلها رئيسها أم الغير، وتتكون من عدد من الكليات تحدده اللائحة التنفيذية في ضوء الترخيص الصادر لها، ومدة الدراسة في كلاً منها لا تقل عن أربع سنوات، أو ما يعادلها، ويجوز أن تتضمن الجامعة مراكز علمية وبحثية.

المادة (8): يكون للجامعة مجلس أمناء يشكّل على النحو الذي تبينه اللائحة الداخلية لكل جامعة على أن يضم رئيس الجامعة، وعدد من الأكاديميين ذوي الخبرة، وعلى أن يشكّل مجلس الأمناء الأول بقرار من جماعة المؤسسين.

المادة (9): يختص مجلس الأمناء بتعيين رئيس الجامعة، ونوابه، وأعضاء مجلس الجامعة، ويكون التعيين لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، وذلك بعد إخطار وزير التعليم العالي، ولرئيس مجلس الأمناء تكليف نواب رئيس الجامعة، أو أحد الأعضاء الأكاديميين القيام بأعمال رئيس الجامعة لمدة لا تزيد عن ستة أشهر، إذا شغر منصب رئيس الجامعة لأي سبب من الأسباب.

في حين نصت المادة (10) يضع مجلس الأمناء بعد اخذ رأي مجلس الجامعة اللوائح الداخلية لإدارة شؤون الجامعة وتسيير أعمالها، وتتضمن القواعد الخاصة باستخدام الفائض المتبقي الناتج عن نشاط الجامعة طبقا لميزانيتها السنوية.

أما بالنسبة لشؤون المالية فقد نصت المادة (14) من نفس اللائحة على ما يأتي:

تمسك الجامعة الخاصة حسابات مالية منتظمة وفقاً للأصول والمعايير المحاسبية المعمول بها، وتكون التقارير المالية الدورية والميزانية والحسابات الختامية معتمدة من مراقب حسابات مرخص له قانوناً بمزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة، وعلى الجامعة موافاة وزارة التعليم العالي بنسخة من الميزانية والحسابات الختامية عن كل سنة مالية (وزارة الشؤون القانونية، 1999).

آلية الحاكمية الرشيدة في الجامعات الخاصة

مجلس الإدارة: لم تتطرق القرارات الصادرة عن وزارة التعليم العالي دور وصلاحيات مجلس الإدارة، في الجامعات الخاصة، بل تطرق الفصل الثالث من قانون الشركات التجارية إلى آلية تشكيل مجلس الإدارة، وعدد أعضائه (غرفة تجارة وصناعة عُمان، 2004).

في حين نصت المادة (5) من ميثاق تنظيم وإدارة شركات المساهمة العامة على اختصاصات مجلس الإدارة، ومنها على سبيل المثال ما يأتي:

- اعتماد اللوائح والأنظمة الداخلية المتعلقة بتصريف أمور الشركة، وتحديد الاختصاصات والصلاحيات للإدارة التنفيذية.
- تعيين الرئيس التنفيذي والموظفين الرئيسيين في الشركة، وتحديد حقوقهم ومسؤولياتهم.
- تقييم أعمال اللجان المنبثقة من المجلس والموظفين الرئيسيين (الهيئة العامة لسوق المال، 2012).

كما أن من خلال اطلاع الباحثة على اللوائح التنفيذية للجامعات محور الدراسة، لم يرد فيها توضيح مهام وصلاحيات مجلس الإدارة في الجامعة.

مجلس الأمناء: يشكل بقرار من رئيس مجلس إدارة الشركة، أو المالك، وذلك بعد موافقة وزير التعليم العالي، ويتشكل من رئيس الجامعة نائب للرئيس، وأربعة أعضاء من المالكين، وعضوين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وثلاثة أعضاء من ذوي الخبرة المناسبة من غير العاملين بالجامعة، أو المالكين لها، وممثل من وزارة التعليم العالي. ويتم اختيار الرئيس من بين الأعضاء على ألا يكون من المالكين للمؤسسة، أو من أعضاء مجلس إدارتها، ويختص بالمهام الآتية:

- إقرار السياسات العامة التي تؤدي إلى رفع شأن المؤسسة، وتمكينها من أداء رسالتها.
- التوصية بإنشاء الكليات والأقسام، أو المراكز العلمية والبحثية، أو دمجها وإلغائها.
- إقرار الحسابات الختامية (المديرية العامة للجامعات الخاصة، 2013).

مجلس الجامعة: نصت المادة (11): يختص مجلس الجامعة بالإضافة إلى مهامه الأخرى بما يأتي:

- تحديد شروط القبول بكل كلية.
- تحديد قواعد اختيار العمداء ومجالس الكليات والمراكز العلمية، أو البحثية واعتمادها من وزير التعليم العالي (وزارة الشؤون القانونية، 1999).

وترى الباحثة أن آلية الحاكمية الرشيدة في الجامعات الخاصة اتسمت بالتباين حسب اللائحة التنفيذية لكل جامعة.

ثانياً: الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة التي استطاعت الباحثة التوصل إليها من خلال مطالعة المصادر المعرفية، والعلمية المختلفة، وفيما يأتي عرضاً لهذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

أجرت ميجنوت جيرارد (Mignot-Gerard, 2003) دراسة في فرنسا هدفت الكشف عن محاولات الجامعات الفرنسية لتطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة في الجامعية، وعلاقتها بالقيادات السائدة داخل الجامعة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الاستقرائي، وذلك بالإطلاع على سجلات الجامعة الفرنسية. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الحاكمية الرشيدة بشكل ناجح تطلب العمل بمفاهيم القيادة التشاركية بين القادة، وأعضاء هيئة التدريس، إضافةً إلى إشراك جميع الأفراد ذوي العلاقة في الجامعة من قادة، وأعضاء هيئة التدريس في عمليات اتخاذ القرار.

كما أجرى آل عباس (2006) دراسة في المملكة العربية السعودية هدفت إلى تقديم إطار نظري حول الحاكمية الرشيدة ومعاييرها، وأهم ممارسات حاكمية الجامعات العالمية ممثّلة بالولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، بالإضافة إلى الكشف عن تطبيقات الحاكمية الرشيدة في الجامعات السعودية، وعمل مقارنة بين معايير الحاكمية الرشيدة، وتطبيقاتها في الجامعات الأمريكية والبريطانية والسعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي النقدي. أظهرت نتائج الدراسة أهمية دراسة، ومناقشة موضوع حاكمية الجامعات لما لها من آثار بعيدة المدى على هذا القطاع الحيوي، كما بينت النتائج تنوع ممارسات الحاكمية الرشيدة من دولة لأخرى، ومن جامعة إلى أخرى، وإن اتسمت بالتماثل في بعض النقاط، ومنها: الفصل بين المجلس التشريعي، والمجالس التنفيذية، والفصل بين وظيفة رئيس الجامعة، أو المجلس التشريعي بها، ووظيفة المدير التنفيذي للجامعة. وعملية اختيار المجلس التشريعي والمجالس التنفيذية التي

تتم بالتصويت والانتخاب، ويكون لأصحاب المصلحة دور في ذلك، والتمثيل والمشاركة الواسعة لمختلف أصحاب المصالح في المجالس التشريعية، ووجود نظم رقابة داخلية متقدمة، ووجود لجنة مراجعة تهتم بإدارة المخاطر، وتنظيم العلاقة مع المرجع الخارجي، ووجود قسم للمراجعة الداخلية.

أما دراسة هواري (Hoare, 2007) التي أُجريت في أمريكا الوسطي فهدفت الكشف عن دور الحاكمية في القرارات المالية، والقرارات المرتبطة بالمناهج، وتطوير رأس المال البشري، والمشاريع البحثية، وخدمة المجتمع، كما هدفت الدراسة التعرف على دور سوق العمل في قدرة الجامعات في بليز على اتخاذ القرارات المالية، والقرارات المتعلقة بالمناهج. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج النوعي، حيث تم إجراء مقابلات مع (22) رئيس جامعة، ونوابهم ومجموعة، من قيادات وزارة التعليم العالي. أظهرت نتائج الدراسة أن دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات، جاء بدرجة منخفضة؛ بسبب ضعف القوانين، والأداء الذي تمارسه وزارة التعليم العالي، بالإضافة إلى أن ضعف التمويل الحكومي للجامعات والكليات يضعف قدرتها على اتخاذ القرار المالي، والقرار المتعلق بتطوير المناهج، ويتمثل ضعف حاكمية الجامعات في مجالات تطوير رأس المال البشري، والمشاريع البحثية، وخدمة المجتمع، كما بينت النتائج وجود دور دال إحصائياً لسوق العمل في توجيه مخرجات التعليم العالي الموجهة نحو خدمة القطاعات الاقتصادية، والاجتماعية.

وقامت إيدمنسون ووارد (Edmonson & Ward, 2007) بدراسة في تركيا هدفت تحديد أدوار رؤوساء الجامعات في عشر جامعات تركية حكومية ضمن إطار الحاكمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي النوعي، وذلك من خلال المقابلات والملاحظة وتحليل الوثائق، ووضع أسئلة مفتوحة. تكونت عينة الدراسة من (16) رئيس جامعة ونوابهم، و(18) طالباً، و(32) موظفاً من الموظفين الحكوميين والصحفيين. أظهرت نتائج الدراسة أن نمط

الحاكمية الذي يجب أن يمارسه رئيس الجامعة يشمل دور رئيس المجلس، والأدوار الإدارية الداخلية في الجامعة، ودور المطوّر للمهنة، والنيابة عن دور الحكومة، والدور الاجتماعي، ودور الإداري الأكاديمي، ودور المثقف والوطني، ودور المسّير للشؤون العامة، ويمكن للحاكمية في الجامعات التركية أن تحسّن من أدائها التنظيمي والمؤسسي، والوظيفي، وتحقيق التواصل والمساءلة.

كما أجرى جودة (2008) دراسة في الأردن هدفت إلى تقديم إطار مقترح لرفع مستوى الحاكمية المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة، والمُدرجة في سوق عمان المالي، كما هدفت إلى بيان أهمية الحاكمية المؤسسية في نجاح الجامعات الأردنية الخاصة المُدرجة في سوق عمان المالي، ووضع إطار برنامج لرفع مستوى الحاكمية المؤسسية في هذه الجامعات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستقرائي التحليلي، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات. أظهرت نتائج الدراسة أن الحاكمية المؤسسية تتضمن جوانب محاسبية وإدارية، وتشريعية واقتصادية، كما أن التشريعات في الأردن تغطي مبادئ الحاكمية المؤسسية، كما يتوفر في الأردن البيئة المساندة للحاكمية المؤسسية المتمثلة بالتشريعات، والأنظمة، وجهات الرقابة، كما أن المدققين الخارجيين في الجامعات الأردنية الخاصة المُدرجة بسوق عمان المالي يتمتعون بالاستقلالية التامة، ويتم تطبيق معايير المحاسبة الدولية فيها، كما أن هناك معايير للإفصاح المالي للشركات تلزم هذه الجامعات بالتقيد بقواعدها.

وقام شبلي ومنهل (2008) بدراسة في العراق هدفت إلى وضع منظور استراتيجي للحاكمية في مستوى المؤسسة الحكومية العراقية (المؤسسة الجامعية) يوفر مبادئ وآليات تسهم في السيطرة على ظواهر الفساد في هذه المؤسسات ومعالجتها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم القيام بخطوتين متكاملتين، الأولى: محاولة بلورة منظور استراتيجي لنظام الحاكمية، وتحديد العناصر

التي يستند إليها، والثانية: كُرست لاختبار نموذج المنظور الاستراتيجي لنظام الحاكمية على جامعة البصرة. وقد تم استخدام استبانة أُوعدت لأغراض الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (40) إكاديمياً وإدارياً من أصحاب الخبرة والاختصاص، والمعرفة الكافية بظواهر الاستغلال، والفساد الإداري والمالي، تم اختيارهم بطريقة قصدية. أظهرت نتائج الدارسة إمكانية بناء منظور استراتيجي لنظام الحاكمية في المنظمة الجامعية العراقية، وقد حققت مؤشرات أداء المنظور استجابة متوسط إلى حد ما، خاصةً فيما يتعلق منها بضمانات حقوق أصحاب المصالح، وتنفيذ المحاسبة المالية، بالإضافة إلى ضعف استجابة الجامعة لبعض المتطلبات الأساسية للحاكمية، خاصةً فيما يتعلق بالشفافية، والإفصاح، والمشاركة، والعدالة، مما انعكس سلباً على إمكانية السيطرة على بعض حالات الفساد الإداري.

كما قام الشناق (2009) بدراسة في الأردن هدفت التعرف على مفهوم الحاكمية لدى القيادات الأكاديمية، كما هدفت التعرف على درجة ممارسة معايير الحاكمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء المجالس، وأعضاء الهيئة التدريسية، والإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداتين؛ الأولى: حول مفهوم الحاكمية، والثانية: حول درجة ممارسة مجالات الحاكمية، وقد تضمنت أربعة مجالات، وهي: الشفافية، ومجلس الجامعة، وحقوق المساهمين، وأصحاب المصالح. تكونت عينة الدراسة من (501) فرداً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحاكمية من وجهة نظر أعضاء المجالس، وأعضاء هيئة التدريس والإداريين جاء بدرجة مرتفعه، وأن ممارسة الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمجالات الحاكمية من وجهة نظر أعضاء المجالس وأعضاء هيئة التدريس والإداريين جاء بدرجة عالية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق

ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مجالات الحاكمية بين فئة عضو هيئة التدريس والإداريين، لصالح عضو هيئة التدريس في مجال الشفافية.

وقام بوسونتي (Buosonte, 2009) بدراسة في تايلاند هدفت إلى مقارنة الوضع الحالي في الجامعات الحكومية، وتوقعات تطبيق الحاكمية الرشيدة ضمن تسعة أبعاد، و(76) مؤشراً في (16) جامعة حكومية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وذلك من خلال استخدام استبانة حول الواقع الحالي، وتوقعات الحاكمية الرشيدة ضمن أبعاد دور القانون، والتشريعات، والأخلاق، والاستقامة، والشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والمسؤولية، وفاعلية الكفايات، والتنبؤية والعدالة، والمساواة والمرونة والاستقلالية. تكونت عينة الدراسة من (3017) موظفاً يعملون في هذه الجامعات. أظهرت نتائج الدراسة أن توقعات تطبيق المشاركين حول الحاكمية الرشيدة جاءت بدرجة مرتفعة على الأبعاد، والمقياس ككل، كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في ارتفاع توقعات الحاكمية الرشيدة لدى الجامعات التابعة لوزارة شؤون الجامعات لصالح الجامعات التي تتبع وزارة الجامعات مقابل الجامعات التي تتبع وزارة التربية في جميع الأبعاد فيما عدا بُعد الاستقامة والإخلاف، كما أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الحاكمية الرشيدة في الوضع الحالي في الجامعات الحكومية، جاء بمستوى متوسط على الأبعاد الفرعية، والمقياس ككل، كما بينت النتائج وجود مشكلات عديدة في الأبعاد المتعلقة بالحاكمية الرشيدة الحالية، وخاصةً في مجالات الاستقامة والأخلاق المهنية، والشفافية، والمشاركة.

كما أجرى تاتي وأوفوري (Tatteh & Ofori, 2010) دراسة في غانا هدفت الكشف عن دور الحاكمية والقيادة في الأعمال التي تمارسها الجامعات الحكومية والخاصة في غانا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي النوعي، وذلك من خلال استبانة، موزعة على أربعة أبعاد؛ وهي: اتخاذ القرار، الهيكلية، الفاعلية، الضبط والسيطرة، كما تم إجراء

مقابلات مع عدد من المشاركين للتعرف على آرائهم حول أهمية القيادة والحاكمية. تكونت عينة الدراسة من (19) جامعة، منها (11) جامعة حكومية، و(8) جامعات خاصة، وتم اختيار (95) فرداً من هذه الجامعات. أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الحكومية في غانا تتبع النمط التقليدي القائم على الأعمال، وقيادة التدريس، وإجراء البحث العلمي. كما بينت نتائج الدراسة أن لهذا النمط دور كبير التأثير في تدني قدرة الجامعات الحكومية والخاصة في غانا على خدمة المجتمع بشكل فعّال، وخاصةً في مجال العمل التطوعي، والعلاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي.

كما أجرى نادلر وميللر وموديكا (Nadler, Miller & Medica, 2010) دراسة في إركنساس بأمريكا الجنوبية هدفت الكشف عن فاعلية الأداء التنظيمي عبر حاكمية أعضاء هيئة التدريس بهدف تحسين الحاكمية المشتركة في بيئة التعليم العالي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي النوعي الكمي، وذلك من خلال اتباع منهجية ديلفي (Delphi) القائمة على عقد عدة مقابلات لعدة مرات مع أعضاء هيئة التدريس، كما تم تحليل أعمال (74) جامعة من خلال مواقعها الإلكترونية، وتحليل سياسات العمل في هذه الجامعات، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام الاستبانة للكشف عن الحاكمية المشتركة، ودورها في تفعيل أداء عضو هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (15) عضو هيئة تدريس، وقائد أكاديمي من الجامعات الحاصلة على منح حكومية. أظهرت نتائج الدراسة أن للحاكمية دوراً إيجابياً في تمكين عضو هيئة التدريس من البحث والتدريس، وخدمة المجتمع عبر المبادرات، والمنح التي يحصل عليها، كما تمكّن الحاكمية عضو هيئة التدريس من التعامل مع القضايا المهمة المرتبطة بقضايا الحرم الجامعي.

وأجرت فخري (2011) دراسة في مصر هدفت الكشف عن الإطار المفاهيمي للحاكمية الرشيدة، كما هدفت التعرف على متطلبات تحقيق الحاكمية الرشيدة بالجامعات المصرية في ضوء ما تواجهها من مشكلات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت

نتائج الدراسة أن متطلبات تحقيق الحاكمية الرشيدة تمثلت في نشر ثقافة الحاكمية الرشيدة، وتعديل القوانين والتشريعات المنظمة للجامعة، ومنح الجامعات مزيد من الاستقلالية، وتطبيق مبدأ المساءلة والقضاء على الفساد في الحياة الجامعية، واعتبار الحرية الأكاديمية أهم المعايير العلمية في الحياة الجامعية.

كما أجرى ضحاوي والمليجي (2011) دراسة في مصر هدفت التعرف على ملامح وأسس الحاكمية المؤسسية للجامعات في جنوب إفريقيا وزيمبابوي، وأوجه التشابه والاختلاف بينها، بالإضافة إلى طرح بعض الآليات لتطوير التعليم الجامعي المصري في ضوء خبرات تلك الدول. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المقارن. أظهرت نتائج الدراسة أن الحاكمية المؤسسية للجامعات تعتمد على رفع كفاءة الجامعات، وتحقيق مبدأ الاستقلالية الإدارية، والمالية والأكاديمية، والمحاسبة التعليمية، وتكافؤ الفرص التعليمية، وتوفير مصادر بديلة للتمويل.

وقام النودل (2011) بدراسة في السعودية هدفت الكشف عن تجربة الجامعات السعودية في إدارة برامج الكراسي البحثية، بالإضافة إلى تقييم تجربة الجامعات في إدارتها لبرامج الكراسي البحثية في ضوء متطلبات الشراكة المجتمعية التي تستلزم وجود إطار يحكم هذه العلاقة وفق أسس، ومعايير وإجراءات حاكمية معينة تعزز تحقيق الأهداف المنشودة من هذه الشراكة، وحماية أصحاب المصالح. اتبعت الدراسة المنهج التحليلي لمضمون اللوائح والإجراءات، والتقارير المنشورة عن هذه التجارب من قبل الجامعات، واستقصاء وجهات النظر، والتقارير الحكومية، والمقالات الصحفية. أظهرت نتائج الدراسة أن معظم برامج الكراسي البحثية أكدت على مبدأ الشراكة المجتمعية إلا أن هناك محددات، ومقيدات تتعلق بالمدخل المنهجي لبناء التجربة السعودية، وضعف الضوابط التطبيقية الحاكمة لهذه التجارب، وآليات التفاهم حولها مع المجتمع الذي نجم عنه مخاوف اجتماعية تعكس ثقة المجتمع بهذه المشاريع من حيث الاستراتيجيات، والتنفيذ،

والنتائج، وترجع معظمها إلى عدم اكتمال آليات المساءلة، والحاكمية للأنشطة البحثية لبرامج الكراسي البحثية.

وأجرت اورانجزب (Aurangzeb, 2012) دراسة في الباكستان هدفت الكشف عن أداء مؤسسات التعليم العالي الباكستانية، كما هدفت الكشف عن قضايا الحاكمية في نظام التعليم العالي الباكستاني. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الاستقرائي، وذلك من خلال الاطلاع على البيانات المتعلقة بالجامعات الباكستانية الحائزة على جوائز الجودة بحسب تقرير المسح الاقتصادي الباكستاني، وموقع البنك الدولي في الفترة من عام (2002– 2008)، وقد تم تحديد معايير الحاكمية الرشيدة بناءً على أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعة، والحصول على الجائزة، وتم اعتبار ازدياد عدد السكان، وعدد الجامعات كمتغير مستقل. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائياً لمتغيرات عدد الطلاب، والحصول على الجائزة على حاكمية قطاع التعليم العالي، كما بينت نتائج الدراسة أن الحاكمية الرشيدة تقوم بالأساس على الإدارة الجيدة للجامعة، وعلى الكادر التدريسي والمؤهل، كما بينت نتائج الدراسة أن درجة الحاكمية الرشيدة في الجامعات الباكستانية لا تزيد من الجودة فقط، بل تحسن من مستوى التنافس.

وأجرت أورنجزب وآصف (Aurangzeb & Asif, 2012) دراسة في الباكستان هدفت الكشف عن العلاقة بين الحاكمية الرشيدة في الجامعات، وتوظيف الطلاب. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الاستقرائي، وذلك من خلال الاطلاع على بيانات الجامعات، وإحصاءات التوظيف في الفترة من (1991– 2011). أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين حاكمية الجامعة، ومستوى توظيف خريجيها، كما بينت نتائج الدراسة أن التوظيف يتنوع بين مختلف المستويات الدراسية، وبين المناطق الريفية، والحضرية وفقاً لنماذج الدراسة، مما يؤكد على جودة حاكمية الجامعات الباكستانية، ودورها الإيجابي في دفع خريجيها لسوق العمل.

كما أجرى برقعان والقرشي (2012) دراسة في لبنان هدفت التعريف بمفهوم الحاكمية بشكل عام، وحاكمية الجامعات بشكل خاص، بالإضافة إلى التعرف على دور تطبيق الحاكمية الجامعية في مواجهة التحديات الراهنة التي تواجهه الجامعات. أُستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت نتائج الدراسة أن الحاكمية الرشيدة تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية، وتودي إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية على المستوى التنظيمي، وتسهم الحاكمية في إيجاد مؤسسات مستقلة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي، ومراقبة السلامة المالية، وزيادة فاعلية الإدارة، وتشكّل حاكمية الجامعات دافعاً لإحداث التغيير، ومواجهة التحديات إذ أن كيفية إدارة المؤسسة هي من أهم عوامل تحقيق أهدافها، كما تُعدّ الحاكمية الجامعية عنصر حيوي يسمح للقائمين عليها بتصميم وتنفيذ، ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء.

كما قامت تشان وريتشاردسون (Chan & Richardson, 2012) بدراسة في كندا هدفت الكشف عن الوضع الحالي لحاكمية مجالس الجامعات الكندية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وذلك من خلال استخدام الاستبانة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (133) عضواً من أعضاء مجالس الجامعات في (28) جامعة، كما ضمت العينة (12) طالباً من أعضاء هذه المجالس. أظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء مجالس الجامعات يفهمون أدوارهم ومسؤولياتهم في ضوء الحاكمية بشكل جيد، كما أنهم يشاركون في وضع الأهداف، والإتجاهات الإستراتيجية، ويقومون باتخاذ القرارات المالية، والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك يمارسون واجباتهم المرتبطة بالحاكمية من خلال مراقبة الأداء الجامعي، ومراقبة رئيس الجامعة، والتخطيط والتعيين، وتحديد تعويضات رواتب الرئيس. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لهيكلة مجلس الجامعة على توزيع الأدوار، وممارسة الواجبات في ضوء الحاكمية، كما يمكن للمجلس ممارسة مهام حاكمية أخرى يتم في ضوئها تحديد وجهة

المؤسسة الإستراتيجية، ووضع الخطط، ومراقبة أداء الإداريين في الوحدات الإدارية العليا، والعمل على تطوير الشأن التربوي.

أما دراسة حلاوه وطه (2012) التي أُجريت في فلسطين، فهدفت تقصي واقع الحاكمية في جامعة القدس، ومدى تطبيقها، وذلك من خلال التأكد من تطبيق الحاكمية بجميع متطلباتها ومعاييرها، ودراسة الوضع الاقتصادي والاجتماعي، وكيف ساهمت في تطوير وبناء الجامعة من حيث جوانب المخرجات التعليمية، والثقافية، والصحية، والسياسية، والبحثية. ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبانة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (100) موظفاً، تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة. أظهرت نتائج الدراسة أن للاحتلال الإسرائيلي أثر واضح وكبير على تطبيق الحاكمية، مع أن الجامعة تعمل على تطبيق النظام، فهناك من يؤثرون عليه من الوصوليين، كما تمثل القيم السلبية؛ مثل: العادات، والتقاليد، وثقافة المجتمع جذور المشكلات في تطبيق أنظمة الحاكمية، وبالرغم من تطبيق متطلبات الحاكمية بشكل صحيح إلا أنها لم تؤثر على استقطاب موظفين وطلبة مميزين، وتعمل الجامعة على تطبيق النظام بين الطلاب دون تمييز، وذلك بشفافية دون اللجوء إلى الغموض.

وأجرت الزهراني (2012) دراسة في المملكة العربية السعودية هدفت التعرف على واقع تطبيق الحاكمية الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والكشف عن طبيعة العلاقة بين واقع تطبيق الحاكمية الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. أتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استمارة بيانات أولية، واستبانة واقع تطبيق الحاكمية الرشيدة، واستبانة الرضا الوظيفي أعدت لأغراض الدراسة، بالإضافة إلى استبانة الولاء التنظيمي من إعداد بروتير وآخرون (porter, et al., 1979). تكونت عينة الدراسة

من (300) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة الجامعات السعودية الأهلية للحاكمية الرشيدة جاءت بدرجة كبيرة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق الحاكمية في الجامعات السعودية الأهلية تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية، والمسمى الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق الحاكمية الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية، وبين الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها.

وأجرت سيلفا وأرمسترونج (Silva & Armstrong, 2012) دراسة في أستراليا هدفت الكشف عن التغيرات في السياسة الحكومية المرتبطة بإدخال بروتوكولات الحاكمية، والتي أثرت على قطاع التعليم العالي، كما هدفت الدراسة التعرف على أفضل ممارسات الحاكمية الرشيدة التي تقوم بها الجامعات الأسترالية. تكونت عينة الدراسة من (37) جامعة حكومية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الاستنباطي، وذلك من خلال الاطلاع على تقارير الجامعات السنوية، ومواقعها الإلكترونية، وتم اعتماد مجموعة من البروتوكولات المرتبطة بالحاكمية لتحليل نتائج الدراسة، وهي: مسؤوليات الجهة الحاكمة، وإجراءات تعيين وإختيار وواجبات الأعضاء، والتدريب وإدارة المخاطر. كما تم اعتبار أثر السلطة التنظيمية، وحجم المجلس وإستقلاليته، وأدواره كعوامل خارجية وداخلية مؤثرة في الأداء المرتبط بالحاكمية. أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الأسترالية تمارس تطبيقات الحاكمية الرشيدة القائمة على البروتوكولات الوطنية للحاكمية، وهي ذاتها مؤشرات فعالة على جودة أداء الجامعات، كما بينت نتائج الدراسة أن الجامعات الأسترالية تعتمد مبدأ الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والعمل على تنمية المجتمع كمبادئ أساسية للحاكمية الرشيدة.

وقام ناصر الدين (2012 أ) بدراسة في الأردن هدفت استقصاء حاكمية الجامعات من حيث معناها، ومراحل تطبيقها، ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. أظهرت نتائج الدراسة أن حاكمية الجامعات كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللاً كبيراً في الجامعة، ويشارك في الحاكمية مجالس أمناء، الجامعة، العمداء، الأقسام العلمية، والمديرين، والأساتذة، والطلبة، وأعضاء من المجتمع المحلي، كما أن للحاكمية ثلاث قواعد أساسية يجب أن تسير عليها الجامعة، وتطبقها بإحكام، وهي: الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، كما عالجت الدراسة مراحل تطبيق الحاكمية في الجامعات، وخُلصت إلى مجموعة من المؤشرات الدالة على تطبيقها في ضوء الجودة الشاملة، من أبرزها أن تطبق الجامعة قانون الجامعات الأردنية بشكل كامل ودقيق، تطبق أنظمة هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية وتعليماتها، وأن يمثل أصحاب المصالح في مجالس الحاكمية.

كما أجرى ناصر الدين (2012 ب) دراسة في الأردن هدفت استقصاء واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية، والإدارية العاملين فيها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانه لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (113) فرداً، بواقع (64) عضو هيئة تدريس، و(49) إدارياً تم اختيارهم عشوائياً. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء مرتفعاً بشكل عام. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين.

أما دراسة ولكيسمان وشميد (Wilkesmann & Schmid, 2012) التي أجريت في ألمانيا فهدفت الكشف عن آثار الحاكمية الجديدة على التدريس في الجامعات عبر تحليل نتائج المسح الوطني الألماني. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وذلك من خلال استبانة الأداء، والتصور الشخصي للحاكمية، ومقياس الدافعية للتدريس. تكونت عينة الدراسة من (8000) عضو هيئة تدريس في الجامعات الألمانية. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائياً للحاكمية على عمليات التواصل الاجتماعي، والاتجاه نحو التدريس، لدى أعضاء هيئة التدريس، وبدرجة متوسطة، وعدم وجود أثر دال إحصائياً مباشر للحوافز المادية على جودة تدريس عضو هيئة التدريس مقارنةً بالحوافز المعنوية والتمكين، كما بينت نتائج الدراسة أن من أهم جوانب الحاكمية التي تساعد في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، هي: الجوائز الجامعية، والدافعية الداخلية لعضو هيئة التدريس، والتصورات الذاتية للمساءلة في الحاكمية، والحرية الأكاديمية.

كما أجرى شويري وشويري وشويري (Choueiri, Choueiri & Choueiri, 2012) دراسة في لبنان هدفت الكشف عن حاكمية الجامعات، والاستقلالية في الوضع الراهن لتغير التعليم العالي، كما هدفت الكشف عن مفهوم حاكمية الجامعات، والتركيز على المبادئ الرئيسية لإدارة الجامعات الفعّالة، بالإضافة إلى المعيقات التي تواجه حاكمية الجامعات في البلاد النامية بشكل عام، والعالم العربي ولبنان بشكل خاص. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أسلوب المنهج الاستقرائي لجمع البيانات اللازمة. أظهرت نتائج الدراسة وجود معيقات عديدة تواجه حاكمية الجامعات في البلاد العربية؛ كالضعف في التمويل المالي، ومتطلبات ضمان الجودة، التي تعوق قدراتها على مواكبة المتطلبات الحديثة في عملية التعلم، كما أظهرت نتائج الدراسة بأن الحاكمية الرشيدة يصعب تحقيقها بشكل مطلق.

وقام الفرا (2012) بدراسة في فلسطين هدفت التعرف على واقع الحاكمية، وأهم التحديات للنهوض بها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع التركيز على كليات العلوم الاقتصادية والإدارية، وقد استخدمت خمسة عوامل لدراسة الظاهرة، وهي: مدى وجود رؤية إستراتيجية واضحة تراعي البيئة الداخلية والخارجية، ودرجة التوزيع المتوازن للمسؤوليات بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية والمستفيدين، والشفافية والإفصاح عن الأداء المالي، وغير المالي، ومدى وجود نظام للمحاسبة والمساءلة، ومدى التفاعل مع قضايا المجتمع. أُتبع في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة، بالإضافة إلى الاعتماد على الجانب الميداني لمخرجات عملية التقييم الخارجي لبرامج العلوم الإدارية والاقتصادية في قطاع غزة، والبالغ عددها (17) برنامج، والزيارات الميدانية إلى المرافق العامة، واستخدام المقابلات الشخصية. تكونت عينة الدراسة من (24) إدارياً، و(48) مدرساً، و(130) من الطلبة والخريجين بمجمل (202) فرداً، تم اختيارهم عشوائياً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المقابلات، وزيارات ميدانية لمرافق الجامعات. أظهرت نتائج الدراسة ضعف التوازن في تحمل المسؤوليات بين الأقسام الإدارية المختلفة من مجلس الأمناء، ومجلس الجامعة، وأصحاب المصالح، بالإضافة إلى ضعف المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة، والعاملين والطلبة مما قلل من المشاركة في تحمل المسؤولية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى الحلول المقترحة لتفعيل الحاكمية الرشيدة يبرز من خلال، وضع وتبني معايير موضوعية لتطبيق الحاكمية الرشيدة في الجامعات على أن تكون قابله للقياس، بدلاً من الاحتكام إلى التقييمات الشخصية.

وأجرت مصطفى (2013) دراسة في مصر هدفت التعريف بمفهوم الحاكمية المؤسسية بشكل عام، وحاكمية الجامعات بشكل خاص، بالإضافة إلى التعرف على دور حاكمية الجامعات في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أُتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين

الحاكمية وإدارة الجودة الشاملة، كما تتشابه الحاكمية وإدارة الجودة الشاملة في أن لكل منها معايير، وآليات لقياس الأداء، وكل منهما قائم على مشاركة العاملين، وعلى وضع أساليب لقياس الأداء، ومحاسبة المسؤولين، ومشاركة العملاء الداخليين والخارجيين بالمؤسسات التعليمية في عملية تقييم الأداء.

وأجرى السر (2013) دراسة في فلسطين هدفت توضيح مفهوم الحاكمية ومبادئها وأخلاقياتها، بالإضافة إلى تحديد المعيقات التي تحد من تطبيقها، وتقديم حلول مقترحة لإزالتها، أو التخفيف من آثارها. أتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي. أظهرت نتائج الدراسة أن معيقات تطبيق الحاكمية تمثلت في الثقافة السائدة في المجتمع، والمناخ السياسي العام، والتشريعات القانونية، وسياسة القبول، وطريقة إدارة الجامعة، وغياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية، والطلبة والحياة الجامعية، والجودة والتقييم، والبحث العلمي، وعشوائية الخارطة الجامعية، كما طُرحت العديد من المقترحات للتغلب على هذه المعيقات، والتي من أبرزها مراجعة أخلاقيات العمل الجامعي، واعتماد الأخلاقيات الدينية أساسا للعمل الجامعي والمهني، وتطوير نظام الجودة والتقييم، وتفعيل البحث العلمي وتطويره، وتنظيم الخارطة الجامعية.

كما أجرى مطر ونور (2013) دراسة في الأردن هدفت التعرف على مفهوم الحاكمية، والركائز الأساسية لتطبيقها في المؤسسات بشكل عام، والجامعات بشكل خاص. أتبع في هذه الدراسة المنهج المسحي. تكونت عينة الدراسة من (220) فرداً من الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة بجامعة الشرق الأوسط. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن محور بناء وتطوير صورة وسمعة مميزة للجامعة ذو الأثر الأهم بين جميع المحاور، بينما جاء المحور الخاص بإلزام الجامعات بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية أقلها تأثيراً، كما أن فئة الهيئة الإدارية أكثر تأييداً لأهمية دور الحاكمية،

وتطبيقاتها في الجامعة في تحسين نوعية الخريجين، تلاها فئة أعضاء هيئة التدريس، بينما جاءت فئة الطلبة في المرحلة الأخيرة.

وقام ناصر الدين (Nassereddin, 2013) بدراسة في الأردن هدفت الكشف عن الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط كنموذج للجامعات، بالإضافة إلى ذلك هدفت الدراسة الكشف عن مفهوم الحاكمية، وواقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، ومراحل تنفيذ الحاكمية فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام التحليل الوصفي الاستقرائي، وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة. أظهرت نتائج الدراسة أن مفهوم الحاكمية يتمثل بمجموعة من النظم المحددة لأداء الجامعة، وتنظيم العلاقات بين مجالس الجامعة، التي تهدف للانسجام والتوازن داخل الجامعة، مما يسمح للموظفين والإداريين والطلبة، والمجتمع من المشاركة في صنع السياسات وصنع القرارات، كما بينت النتائج وجود مجالات مشتركة في الحاكمية بين الجامعات المختلفة، والتي تتمثل بترسيخ مفهوم الالتزام، وتحقيق المصداقية، وتحسين الشفافية، وتوفير عناصر الجذب المحلي والدولي، كما أظهرت النتائج أن جامعة الشرق الأوسط من الجامعات التي اهتمت بعملية الحاكمية، وذلك من خلال خمس مراحل، وهي: نشر ثقافة الحاكمية، وبناء هيكل أساسي لها، ووضع برنامج خاص بها، وتنفيذها، ومن ثم متابعة عملية الحاكمية وتطويرها، وقد برزت أهمية الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط في قدرتها التنافسية، واتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة للحفاظ على مواردها المختلفة.

وأجرت شقوارة (Shigwarah, 2014) دراسة في الأردن هدفت الكشف عن دور تطبيق القيادة التحويلية، والحاكمية في تحمل المسؤولية المجتمعية من قبل الجامعات، وجامعة الشرق الأوسط كنموذج للجامعات، كما هدفت التعرف على مفهوم القيادة التحويلية والحاكمية، ومبادئها والوضع الحالي لتنفيذها في جامعة الشرق الأوسط. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج

الوصفي التحليلي الاستقرائي، وذلك من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة. أظهرت نتائج الدراسة وجود دور إيجابي لتطبيق القيادة التحويلية والحاكمية على تحمل المسؤولية المجتمعية في جامعة الشرق الأوسط.

التعقيب على الدراسات السابقة

بمطالعة الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، يُلحظ أن أغلب الدراسات كانت دراسات حديثة في هذا المجال، وقد يعود ذلك لحداثة الموضوع في الجانب الإداري والتربوي، وارتباطه بتحقيق الجودة، والاعتماد الأكاديمي. كما أن أغلب الدراسات العربية كانت عبارة عن دراسات نظرية، أما الدراسات الأجنبية فقد أخذت المنحى التطبيقي.

وقد تنوعت أهداف الدراسات السابقة من حيث التعريف بالحاكمية المؤسسية بشكل عام، وحاكمية الجامعات بشكل خاص؛ كدراسة برقعان والقرشي (2012)، مصطفى (2013)، بالإضافة إلى أن بعض الدراسات هدفت إلى الربط بين الحاكمية، وإدارة الجودة الشاملة؛ كدراسة ناصر الدين (2012 أ)، ودراسة أمل (2013). في حين تناولت بعضها تحديات ومعيقات تطبيق الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي؛ كدراسة السر (2012)، والفرا (2012). في حين هدفت بعض الدراسات الكشف عن دور الحاكمية؛ كدراسة برقعان والقرشي (2012)، حيث تناولت دور تطبيق الحاكمية في مواجهة التحديات الراهنة التي تواجه الجامعات، ودراسة مطر ونور (2013)، التي تناولت دور الحاكمية في تحسين مخرجات التعليم الجامعي، في حين هدفت بعض الدراسات الكشف عن العلاقة بين الحاكمية والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي؛ كدراسة الزهراني (2012)، والعلاقة بين الحاكمية وتوظيف الطلبة؛ كدراسة أورنجزب وآصف (Aurangzeb & Asif, 2012).

واستخدمت غالبية الدراسات المنهج الوصفي التحليلي؛ كدراسة الشناق (2009)، وحلاوه وطة (2012)، وبرقعان والقرشي (2012)، وناصر الدين (2012 ب)، وأمل (2013)، في حين

استخدمت بعضها المنهج الوصفي الارتباطي؛ كدراسة الزهراني (2012)، والبعض الآخر استخدم منهج دراسة الحالة؛ كدراسة هوراي (Hoore, 2007)، والفرا (2012)، في حين استخدمت دراسات أخرى المنهج المقارن؛ كدراسة ضحاوي والمليجي (2011).

كما أن أغلب الدراسات، تناولت مجتمع أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية؛ كدراسة شبلي ومنهل (2008)، ونادلر وميللر ومونيكا (Nadler, Miller & Medica, 2010)، وحلاوة وطه (2012)، وناصر الدين (2012 ب).

واستناداً إلى ما تم تناوله من تحليل للدراسات السابقة، تجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية تشابهت مع دراسة هال وسايمز (Hall & Symes, 2005)، من حيث استخدام الاستبانة والمقابلة، كأدوات لجمع البيانات. كما تشابهت مع دراسة برقعان والقرشي (2012)، مصطفى (2013)، من حيث عرضها للحاكمية المؤسسية بشكل عام، وحاكمية الجامعات بشكل خاص. وتشابهت مع دراسة السر(2013) و دراسة الفرا (2012) من حيث التعرف على المعيقات ومحاولة تقديم مقترحات وسُبل تطوير.

وتميزت الدراسة الحالية بأن مجتمع الدراسة لم يخضع لأية دراسة عن الحاكمية الرشيدة في سلطنة عُمان – بحدود اطلاع الباحثة – ، بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية اهتمت بتناول المعيقات، وسُبل التطوير، كما أنها استخدمت الاستبانة، والمقابلة لجمع البيانات. وتجدر الإشارة أنه تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد أدوات الدراسة، بالإضافة إلى مناقشة النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية، كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تكوين إطار مفاهيمي حول الحاكمية، وكذلك المجتمعات التي تمت دراستها، والأدوات التي استخدمت في هذه الدراسة، الأمر الذي مكّن الباحثة من إعداد الدراسة الحالية بشكل يجمع بين مختلف المتغيرات متمثلة بدور الحاكمية الرشيدة، ومعيقات تفعيلها، وسُبل تطويرها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمعها، وعينتها، وأدواتها، وطرق التحقق من مؤشرات صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة، ومتغيراتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها من أجل الوصول إلى النتائج، والخروج بالتوصيات في ضوء هذه النتائج، وفيما يأتي عرضاً لذلك.

منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الكمي والنوعي، من خلال الاستبانة والمقابلة، للكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العُمانية، والمعيقات، وسُبل التطوير، وذلك على مرحلتين؛ المرحلة الأولى: بتوزيع استبانة للكشف عن درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة (السلطان قابوس، ظفار، نزوى، صحار)، والكشف عن الفروق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة، والمرحلة الثانية: استخدام أسلوب المقابلة الشخصية للتعرف على آراء القادة الأكاديميين، والإداريين بالجامعات العُمانية حول معيقات تفعيل دور الحاكمية الرشيدة، وسُبل التطوير، وذلك لإثراء البيانات، والمعلومات حول هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكّون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العُمانية، وهي: (جامعة السلطان قابوس، جامعة نزوى، جامعة ظفار، وجامعة صحار) ممن يحملون درجة الدكتوراه والماجستير، والبالغ عددهم (1180) عضو هيئة تدريس، للفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2013 -2014).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (256) عضو هيئة تدريس، وقائد أكاديمي وإداري، منهم (227) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية، و(29) قائداً أكاديمياً وإدارياً في الجامعات العُمانية، تم اختيارهم بالطريقة القصدية من مجتمع الدراسة الكلي، بما نسبته (19,5%) تقريباً من مجتمع أعضاء الهيئة التدريسية، ويبين الجدول (1) توزع أفراد عينة أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات نوع الجامعة، الرتبة الأكاديمية، الجنس، الجنسية، الكلية.

جدول (1)

توزع أفراد عينة أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
نوع الجامعة	حكومية	104	45.8
	خاصة	123	54.2
	المجموع	227	100.0
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	27	11.9
	أستاذ مشارك	41	18.1
	أستاذ مساعد	113	49.7
	محاضر	46	20.3
	المجموع	227	100.0
الجنس	ذكور	188	82.8
	إناث	39	17.2
	المجموع	227	100.0
الجنسية	عُماني	66	29.1
	جنسيات أخرى	161	70.9
	المجموع	227	100.0
الكلية	كليات إنسانية	99	43.6
	كليات علمية	128	56.4
	المجموع	227	100.0
	المجموع	227	100.0

أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد أداتين؛ الأولى: استبانة، والثانية: المقابلة، وفيما يأتي وصفاً لأداتي الدراسة:

أولاً: الاستبانة

بعد الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة، تم إعداد استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، مكونة من ثلاثة أجزاء؛ الجزء الأول للكشف عن درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة مكون من (21) فقرة، والجزء الثاني للكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العُمانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مكون من (57) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وهي: مجال التعليم، ومجال البحث العلمي، ومجال خدمة المجتمع، وتم اعتماد ثلاثة مبادئ للحاكمية الرشيدة؛ وهي: الشفافية، والمشاركة، والمساءلة. والجزء الثالث: للتعرف على معيقات تفعيل دور الحاكمية الرشيدة من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، مكونة من (43) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: مجال الإدارة، ومجال التعليم، ومجال البحث العلمي، ومجال خدمة المجتمع، كما تضمنت الاستبانة سؤال مفتوح للكشف عن المعيقات، واستفادت الباحثة في هذا الجزء من بعض الدراسات السابقة؛ كدراسة الشناق (2009)، ودراسة الزهراني (2012)، ودراسة ناصر الدين (2012 أ)، ودراسة ناصر الدين (2012 ب)، والملحق (1) يبين أداة الدراسة بصورتها الأولية.

صدق الاستبانة

للتحقق من مؤشرات صدق أداة الدراسة (الاستبانة) تمهيداً لتطبيقها على أفراد عينة الدراسة، تم استخراج مؤشرات الصدق الآتية:

أولاً: الصدق الظاهري (المحتوى)

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة (الاستبانة)، تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (20) محكماً من المختصين في

الإدارة التربوية، وأصول التربية، واللغة العربية، وعلم النفس التربوي، والمراجعة، في الجامعات العُمانية، والجامعات الأردنية والسعودية، كما هو مبين في الملحق (2)، وطُلِب إليهم إبداء الرأي والملاحظات حول دقة، وسلامة الصياغة اللغوية للفقرات، ودرجة انتماء الفقرات لمجالاتها، وأية تعديلات، أو مقترحات يرونها مناسبة.

واعتمدت الباحثة ما نسبته (80%) من إجماع المحكمين لحذف، أو إضافة أية فقرة، وبناءً على آراء وملاحظات المحكمين، تم استبعاد الجزء المتعلق بالكشف عن المعيقات وذلك وفقاً لآراء المحكمين، بأنه لا يمكن التنبؤ بوجود معيقات قبل التعرف على الدور، وبناءً عليه يتضح هل هناك معيقات أم لا. كما تم تغيير مسمى مجال التعليم إلى مجال التدريس، والجدول (2) يوضح توزيع فقرات الاستبانة قبل التحكيم وبعده.

جدول (2)

توزيع فقرات الاستبانة قبل التحكيم وبعده

المجال	مبادئ الحاكمية الرشيدة	عدد الفقرات لكل مبدأ	العدد الأولي لفقرات المجال	عدد الفقرات التي أجري عليها التعديل: إضافة	تعديل	حذف	توزيع الفقرات لكل مبدأ	عدد الفقرات النهائي لكل مجال
الإدارة	الشفافية	9	21	–	4	1	8-1	21
	المشاركة	5		–	3	–	13-9	
	المساءلة	7		1	5	–	21-14	
التدريس	الشفافية	11	23	–	5	2	30-22	19
	المشاركة	6		–	2	1	35-31	
	المساءلة	6		–	3	1	40-36	
البحث العلمي	الشفافية	6	19	1	2	1	46-41	18
	المشاركة	9		1	1	2	54-47	
	المساءلة	4		–	1	–	58-55	
خدمة المجتمع	الشفافية	5	15	–	2	–	63-59	17
	المشاركة	6		2	1	1	70-64	
	المساءلة	4		1	2	–	75-71	
المجموع		78	78					75

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (2) أن عدد الفقرات التي تم حذفها (9) فقرات، كما تم إضافة (6) فقرات، في حين تم تعديل صياغة (31) فقرة، وبالتالي أصبح عدد فقرات الاستبانة (75) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، والملحق (3) يبين الاستبانة بصورتها النهائية.

ثانياً: صدق البناء

للتحقق من مؤشرات صدق البناء للاستبانة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (17) عضو هيئة تدريس، وتم حساب صدق البناء باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد معامل ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معامل ارتباط الفقرة بالاستبانة ككل، والجدول (3) يبين قيم معاملات الإرتباط .

جدول (3)

قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل

الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الاستبانة ككل	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الاستبانة ككل	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الاستبانة ككل	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الاستبانة ككل
1	0.85	0.80	22	0.87	0.83	43	0.82	0.82	64	0.82	0.82
2	0.87	0.82	23	0.82	0.84	44	0.81	0.83	65	0.82	0.82
3	0.80	0.81	24	0.82	0.86	45	0.82	0.80	66	0.81	0.83
4	0.82	0.82	25	0.80	0.82	46	0.83	0.82	67	0.82	0.84
5	0.83	0.83	26	0.82	0.81	47	0.86	0.83	68	0.83	0.82
6	0.84	0.82	27	0.85	0.82	48	0.87	0.81	69	0.8	0.83
7	0.86	0.86	28	0.87	0.80	49	0.86	0.82	70	0.82	0.80
8	0.82	0.87	20	0.80	0.82	50	0.82	0.83	71	0.83	0.82
9	0.81	0.82	30	0.82	0.83	51	0.81	0.81	72	0.84	0.83
10	0.82	0.82	31	0.83	0.84	52	0.82	0.89	73	0.86	0.82
11	0.83	0.8	32	0.84	0.86	53	0.83	0.83	74	0.86	0.86
12	0.86	0.82	33	0.86	0.82	54	0.80	0.82	75	0.82	0.87
13	0.87	0.85	34	0.82	0.81	55	0.82	0.82			
14	0.82	0.85	35	0.82	0.82	56	0.83	0.80			
15	0.82	0.82	36	0.80	0.83	57	0.82	0.82			
16	0.82	0.83	37	0.82	0.80	58	0.80	0.75			
17	0.83	0.84	38	0.83	0.82	59	0.82	0.87			
18	0.84	0.86	39	0.82	0.83	60	0.83	0.82			
19	0.86	0.82	40	0.82	0.82	61	0.83	0.83			
20	0.82	0.82	41	0.84	0.82	62	0.84	0.86			
21	0.87	0.62	42	0.86	0.83	63	0.86	0.87			

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط "بيرسون" بين الفقرات الاستبانة والمجالات التي تنتمي لها هذه الفقرات، والفقرات مع الاستبانة ككل كانت موجبة، وتراوحت بين (0.80–0.87) للفقرة مع المجال ، وبين (0.80–0.88) للفقرة مع الاستبانة ككل.

كما تم حساب قيم معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة، والاستبانة ككل، كما هو مبين في الجدول (4).

جدول (4)

قيم معاملات الارتباط البينية للمجالات وبين المجالات والاستبانة ككل

المجالات	الإدارة	التدريس	البحث العلمي	خدمة المجتمع	الاستبانة ككل
الإدارة	1				
التدريس	0.82	1			
البحث العلمي	0.80	0.87	1		
خدمة المجتمع	0.81	0.82	0.85	1	
الاستبانة ككل	0.87	0.85	0.85	0.84	1

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4) أن قيم معاملات الارتباط بين المجالات مع بعضها، تراوحت بين (0.80 – 0.87)، كما أن قيم معاملات الارتباط بين المجالات والاستبانة ككل، تراوحت بين (0.84–0.87)، مما يشير أن الاستبانة تتمتع بدلالات صدق تسمح باستخدامها في هذه الدراسة.

ثبات الاستبانة

للتحقق من مؤشرات ثبات الاستبانه تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (17) عضو هيئة تدريس، وتمت إعادة التطبيق على نفس العينة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار(Test-Retest)، بفارق زمني مدته أسبوعين، وتم حساب قيم معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وقيم معاملات ثبات الإعادة

باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (5) يبين قيم معاملات الاتساق الداخلي، وثبات الإعادة.

جدول (5)

قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا وقيم معاملات ثبات الإعادة باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المجال	كرونباخ ألفا	معامل ارتباط بيرسون
الإدارة	0.84	0.87
التدريس	0.86	0.85
البحث العلمي	0.80	0.82
خدمة المجتمع	0.82	0.81
الاستبانه ككل	**0.84**	**0.82**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (5) أن قيم معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات، تراوحت بين (0.80-0.86)، وبلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي للاستبانة ككل (0.84)، كما بلغت قيم معاملات ثبات الإعادة للمجالات بين (0.81-0.87)، وبلغت قيمة معامل ثبات الإعادة للاستبانة ككل (0.82)، وبناءً على هذه النتائج، ترى الباحثة أن قيم معاملات الاتساق الداخلي، وثبات الإعادة تسمح باستخدام الاستبانة لأغراض هذه الدراسة.

تصحيح الاستبانة

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (75) فقرة ، مكونة من جزئين، الأول للكشف عن درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة، والجزء الثاني للكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية، كما هو مبين في الملحق (3)، يضع المستجيب إشارة (✓) أمام كل فقرة لبيان مدى تطابق ما يرد في الفقرة مع قناعته الشخصية، على تدريج يتكون من خمس درجات، وفقاً لتدريج ليكرت (Likert) الخماسي، وهي: كبيرة جداً (5)

درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة (2) درجتان، قليلة جداً (1) درجة واحدة، وبناءً على ذلك تراوحت الدرجة على كل فقرة من فقرات الاستبانة بين درجة واحدة وخمس درجات، وبما أن الاستبانة تتكون من (75) فقرة، فإن الدرجة الكلية تراوحت بين (75)، وهي أدنى درجة يمكن أن يحصل عليها المفحوص، و(375) درجة، وهي أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المفحوص. وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية لتحديد دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية على النحو الآتي:

- من 1.00–2.33 منخفضة
- أكثر من 2.33–3.66 متوسطة
- أكثر 3.66–5.00 مرتفعة

وقد تم تطبيق المتوسطات الحسابية حسب المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

ثانياً: المقابلة

بهدف الكشف عن معيقات تفعيل دور الحاكمية الرشيدة وسُبل التطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، في الجامعات العُمانية، وتم صياغة سؤالين، نص السؤال الأول على: "من وجهة نظرك ما المعيقات التي تحدّ من تفعيل دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية؟". أما السؤال الثاني فنص على: "هنالك العديد من الإجراءات التي يتم اتخاذها لتفعيل

دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية من وجهة نظرك، ما سُبل تطوير الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية؟".

صدق المحتوى

للتحقق من صدق أسئلة المقابلة، تم عرضها على مجموعة من المحكّمين، كما هو مبين في الملحق (2) بهدف إبداء آرائهم حول الأسئلة التي تمت صياغتها، وتم اعتماد سؤالي المقابلة بشكلها النهائي، بعد أن تم تعديل بعض مفرداتها، كما هو مبين في الملحق (6).

تصميم المقابلة

تم اعتماد منهجية البحث النوعي، وذلك من خلال جمع المعلومات بعد إجراء مقابلات مع (29) فرداً، بواقع (16) قائداً أكاديمياً، و(13) إدارياً، تم اختيارهم بطريقة قصدية، وقد أتاح أسلوب جمع المعلومات عن طريق المقابلة الفرصة للباحثة في الحصول على المعلومات حول معيقات تفعيل دور الحاكمية الرشيدة، وسُبل التطوير، وذلك من خلال سؤالي المقابلة، واستخدام النظرية المتجذرة قدر الإمكان.

وبدأت الباحثة الحوار مع أفراد عينة الدراسة عن المرحلة الأولى للدراسة، حيث تم الكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والنتيجة التي تم الحصول عليها، ثم التعريف بمصطلح الحاكمية الرشيدة في الدراسة وضوابطها الداخلية والخارجية.

وللتحقق من ثبات سؤالي المقابلة تم الاستعانة بباحثة تحمل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، وتم مقابلة ثلاثة قادة أكاديميين وإداريين بالوقت نفسه، وتم طرح سؤالي الدراسة على أفراد عينة المقابلة، وتدوين المعلومات من قبل الباحثة، والباحثة الأخرى، ومن ثم تفريغ المعلومات، وإيجاد نسبة الاتفاق فيما بينهما، ووجدت نسبة الاتفاق (86%).

تحليل البيانات وتصنيفها

لتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء المقابلة مع عدد من القادة الأكاديميين والإداريين، وجمع البيانات وتصنيفها، واستخراج التكرارات، والنسب المئوية، للكشف عن مقترحات تفعيل دور الحاكمية الرشيدة، كما تم تحديد معيقات تفعيل دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية، وذلك من خلال توزيع النسبة المئوية (100%) إلى أربعة مستويات، وفقاً للتصنيف الآتي: (من 25% فما دون منخفض)، من (25%- 50% متوسط)، من (50%- 75% مرتفع)، من (75%- 100% مرتفع جداً).

إجراءات الدراسة

لغايات تحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع الإجراءات الآتية:

- مطالعة الأدب النظري، والدراسات السابقة، بهدف إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية، كما هو مبين في الملحق (3)، والتأكد من صدقها وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، بالإضافة إلى عرضها على مجموعة من المحكّمين، والأخذ بآرائهم وملاحظاتهم.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من عمادة كلية التربية في جامعة اليرموك إلى وزارة التعليم العالي في سلطنة عُمان، كما تم زيارة وزارة التعليم العالي، وتقديم الكتاب للمديرية العامة للجامعات والكليات الخاصة التي بدورها خاطبت رؤساء الجامعات الخاصة المستهدفة في الدراسة لتسهيل مهمة الباحثة بكتاب تسهيل مهمة لكل من جامعة: (ظفار، نزوى، صحار)، بالإضافة إلى زيارة رئاسة جامعة السلطان قابوس للحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه لعمداء الكليات، كما هو مبين في الملحق (5).

- حصر مجتمع الدراسة المتمثل في جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كل من جامعة السلطان قابوس، وجامعة ظفار، وجامعة نزوى، وجامعة صحار، والبلغ عددهم (1180) عضو هيئة تدريس.
- ترجمة أداة الدراسة إلى اللغة الانجليزية نظراً لأن العديد من أعضاء هيئة التدريس من غير الناطقين بالعربية، وخاصةً في الكليات العلمية، كما هو مبين في الملحق (4).
- اختيار عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية لأعضاء هيئة التدريس، بعد أن تم أخذ جميع الكليات، وتم اختيار الأقسام من هذه الكليات بالطريقة العشوائية.
- توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة في كل جامعة، وقد تم توزيع (354) استبانة، بما نسبته (30%) تقريباً من مجتمع الدراسة الكلي، وتم توضيح طريقة الإجابة، وبيان جميع المعلومات المتعلقة بذلك، وأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وضرورة الإجابة على كافة فقرات أداة الدراسة بدقة، وأعطي أفراد عينة الدراسة الوقت الكافي للإجابة على أداة الدراسة.
- جمع أداة الدراسة، وتدقيقها، والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، وتصنيفها حسب متغيرات الدراسة، وتم استرداد (270) استبانة، كما تم استبعاد (43) استبانة منها (10) استبانات لعدم الجدية في الاستجابة، و(32) استبانة لترك بعض الفقرات دون إجابة، واستبانة واحدة فقط لنقص البيانات الأساسية، وبناءً على ذلك تكونت عينة الدراسة بصورتها النهائية من (227) عضو من أعضاء هيئة التدريس.
- رصد البيانات بصورتها النهائية، وإدخالها للحاسوب، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، عن طريق برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخلاص النتائج .

- بناءً على نتائج الدراسة في المرحلة الأولى، تم الشروع في المرحلة الثانية من الدراسة بإجراء مقابلات مع عينة عشوائية من القادة الأكاديميين الإداريين، بلغ عددهم (29) قائداً أكاديمياً وإدارياً، بعد أن تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من عمادة كلية التربية بجامعة اليرموك موجه لوزارة التعليم العالي، وزيارة المديرية العامة للجامعات والكليات الخاصة التي بدورها خاطبت رؤساء الجامعات الخاصة المستهدفة (ظفار، نزوى، صحار)، كما تم زيارة رئاسة جامعة السلطان قابوس للحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه للقادة الأكاديميين والإداريين بالجامعة للتعاون وتسهيل مهمة الباحثة، كما هو مبين في الملحق (7).

- لإتمام إجراءات جمع المعلومات، تم طرح سؤالي المقابلة، كما هو مبين في الملحق (6)، واستخدام النظرية المتجذرة قدر الإمكان.

- القيام بزيارة الجامعات، وذلك وفق برنامج تم إعداده من قبل الباحثة بالتنسيق مع أفراد العينة المستهدفة بحسب ما تقتضيه ظروفهم، وبعد تحديد الموعد المقرر حسب البرنامج، تم طرح سؤالي المقابلة؛ الأول: يتناول المعيقات، والثاني يتناول سُبل تطوير دور الحاكمية الرشيدة؛ والاستماع لاستجاباتهم، وتدوينها خطياً، بالإضافة إلى تسجيلها صوتياً، وتمت المقارنة بين المعلومات المدونة خطياً، والمسجلة وفقاً لطريقة التحليل النوعي، ومن ثم استخدام طريقة التحليل الكمي باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة للوصول إلى أبرز ما تم طرحه من معيقات تفعيل دور الحاكمية الرشيدة، وسُبل تطوير دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية، وتجدر الإشارة إلى أن فترة المقابلة تراوحت ما بين (30-50) دقيقة لكل مشارك.

- تمت مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في المرحلة الأولى وتفسيرها، ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في المرحلة الثانية وتفسيرها، وفي ضوئها تم تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة علي المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة الثانوية (الوسيطة)

- نوع الجامعة، ولها فئتان (حكومية، خاصة).
- الرتبة الأكاديمية، ولها أربع مستويات (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر).
- الجنس، وله فئتان (ذكر، أنثى).
- الجنسية، ولها فئتان (عُماني، جنسيات أخرى).
- الكلية، ولها فئتان (كليات علوم إنسانية، كليات علمية).

ثانياً: المتغيرات التابعة

- درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة.
- دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة المتمثلة (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع).
- معيقات تفعيل دور الحاكمية الرشيدة.
- سُبل تطوير الحاكمية الرشيدة.

المعالجة الإحصائية

بعد الانتهاء من جمع البيانات، وتفريغ استجابات أفراد العينة، تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، التي اشتملت على المعالجات الإحصائية، وفقاً لأسئلة الدراسة، وهي على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة.
- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع).
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين المتعدد.
- للإجابة عن السؤال الرابع تم استخراج قيم معاملات الارتباط بطريقة بيرسون بين درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة، وتفعيل الوظائف.
- للإجابة عن سؤالي المقابلة الخامس والسادس تم استخراج التكرارات والنسب المئوية، المتعلقة بمعيقات تفعيل دور الحاكمية الرشيدة، وسُبل التطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين بالجامعات العُمانية.

الفصل الرابع

عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وفقاً لأسئلة الدراسة التي هدفت الكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العُمانية والمعيقات وسُبل التطوير، وتم جمع البيانات بواسطة أداتي الدراسة، ومعالجتها إحصائياً، وفيما يأتي عرضاً لهذه النتائج، وفقاً لما تم طرحه من أسئلة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة، كما هو مبين في الجدول (6).

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المبدأ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	1	الشفافية	3.66	0.83	متوسطة
2	2	المشاركة	3.60	0.77	متوسطة
3	3	المساءلة	3.44	0.84	متوسطة
تطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة ككل			3.56	0.77	متوسطة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة، تراوحت بين (3.44-3.66)، وجاء مبدأ

الشفافية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، بلغ (3.66)، وبدرجة تطبيق متوسطة، تلاه في المرتبة الثانية مبدأ المشاركة، بمتوسط حسابي، بلغ (3.60)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة مبدأ المساءلة، بمتوسط حسابي، بلغ (3.44)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة ككل (3.56)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة لفقرات كل مبدأ على حدى، وهي على النحو الآتي:

أولاً: مبدأ الشفافية

للكشف عن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات العُمانية لفقرات مبدأ الشفافية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (7).

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة لفقرات مبدأ الشفافية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	8	للجامعة دستور أخلاقي مُعلن للقيم الواجب مراعاتها من قبل العاملين والإدارة بكافة مستوياتها.	3.91	1.04	مرتفعة
2	3	تعي مجالس الحاكمية في الجامعة (مجلس الأمناء/ مجلس الجامعة، الكليات، الأقسام) الأدوار المنوطة بها.	3.85	0.97	مرتفعة
3	1	يتم تحديد مسؤوليات مجالس الحاكمية وسلطتها (مجلس الأمناء/ مجلس الجامعة، العمادات، الكليات، الأقسام) بوضوح.	3.76	1.01	مرتفعة
4	6	تترجم رؤية الجامعة ورسالتها بخطة استراتيجية وفق برنامج زمني لتحقيقها.	3.71	1.02	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
6	7	تفصح إدارة الجامعة عن معايير شغل الوظائف (الإدارية والقيادية) في الجامعة.	3.63	1.13	متوسطة
5	4	تتبنى الجامعة نظام لصناعة القرار يضمن حماية حقوق المستفيدين منها (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والمساهمين إن وجد).	3.61	1.09	متوسطة
7	2	يتم اختيار رئيس الجامعة وفقاً للمعايير (القانونية والتشريعية) المعتمدة.	3.59	1.21	متوسطة
8	5	تفصح إدارة الجامعة عن المعلومات الهامة بشان المخاطر (المتوقعة وكيفية إدارتها).	3.26	1.10	متوسطة
		مبدأ الشفافية ككل	3.66	0.83	متوسطة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مبدأ الشفافية، تراوحت بين (3.26-3.91)، وجاءت الفقرة (8) التي تنص على "للجامعة دستور أخلاقي مُعلن للقيم الواجب مراعاتها من قبل العاملين والإدارة بكافة مستوياتها"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (5) ونصها "تفصح إدارة الجامعة عن المعلومات الهامة بشأن المخاطر (المتوقعة وكيفية إدارتها)"، بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.26)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمبدأ الشفافية ككل (3.66)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

ثانياً: مبدأ المشاركة

للكشف عن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات العُمانية لفقرات مبدأ المشاركة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (8).

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة لفقرات مبدأ المشاركة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	12	تتواصل إدارة الجامعة مع جميع العاملين من خلال قنوات اتصال حديثة (كالبريد الإلكتروني والفيسبوك)	4.19	0.92	مرتفعة
2	9	يشارك ممثلون عن إدارة الجامعة ووظائفها الإدارية في (تخصيص وتوزيع) الموارد المالية.	3.54	1.09	متوسطة
3	13	توسع الجامعة دائرة المشاركة في صناعة القرار وإتخاذه بتحاورها مع (اللجان ومجالس الحاكمية).	3.50	1.15	متوسطة
4	10	يؤخذ بعين الاعتبار تمثيل المستفيدين من خدمات الجامعة (الحكومة، القطاع الخاص، مؤسسات المجتمع المدني) عند تشكيل مجلس الجامعة / مجلس الأمناء.	3.47	0.97	متوسطة
5	11	يتوافر في الجامعة نظام لتلقي (الإقتراحات والشكاوى).	3.30	1.05	متوسطة
		مبدأ المشاركة ككل	**3.60**	**0.77**	**متوسطة**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مبدأ المشاركة، تراوحت بين (3.30-4.19)، وجاءت الفقرة (12) التي تنص على "تتواصل إدارة الجامعة مع جميع العاملين من خلال قنوات اتصال حديثة (كالبريد الإلكتروني والفيسبوك)"، بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي، بلغ (4.19)، ودرجة تطبيق مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (11) التي نصها "يتوافر في الجامعة نظام لتلقي (الإقتراحات والشكاوى)"، بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي، بلغ (3.30)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمبدأ المشاركة ككل (3.60)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

ثالثاً: مبدأ المساءلة

للكشف عن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات العُمانية لفقرات مبدأ المساءلة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (9).

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة لفقرات مبدأ المساءلة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	20	تشكّل الجامعة لجان متخصصة (للمراجعة الداخلية والتدقيق المالي).	3.72	0.98	مرتفعة
2	18	تحرص إدارة الجامعة على تعيين مُراجع خارجي مستقل.	3.59	1.03	متوسطة
3	15	تضع إدارة الجامعة مؤشرات أداء لقياس درجة تحقق (رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها).	3.57	1.04	متوسطة
4	14	توجد قوانين معلنة تكفل مساءلة الجميع (بدءاً من رئيس الجامعة وانتهاءً بأعضاء هيئة التدريس).	3.39	1.18	متوسطة
4	19	تطبق إدارة الجامعة نظام المساءلة على المستويين (الفردي والجماعي)	3.39	1.06	متوسطة
6	16	تعتمد الجامعة أسس (علمية وعملية) لتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين فيها.	3.33	1.09	متوسطة
7	17	تعتمد الجامعة نظام رقابة (قبلي، ومتزامن، وبعدي) في إشرافها على العمليات الإدارية.	3.28	1.08	متوسطة
8	21	تطبق الجامعة عقوبات صارمة بناءً على نتائج المساءلة.	3.23	1.08	متوسطة
		مبدأ المساءلة ككل	**3.44**	**0.84**	**متوسطة**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مبدأ المساءلة، تراوحت بين (3.23-3.72)، وجاءت الفقرة (20)، التي تنص على "تشكّل الجامعة لجان متخصصة (للمراجعة الداخلية والتدقيق المالي)"، بالمرتبة الأولي، بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، ودرجة تطبيق مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (21) التي نصها "تطبق الجامعة

عقوبات صارمة بناءً على نتائج المساءلة"، بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي، بلغ (3.23)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمبدأ المساءلة ككل (3.44)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات العُمانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية ككل ومجالاتها، كما هو مبين في الجدول (10).

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية ككل ومجالاتها مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	التدريس	3.57	0.77	متوسطة
2	2	البحث العلمي	3.43	0.86	متوسطة
3	3	خدمة المجتمع	3.37	0.82	متوسطة
		وظائف الجامعة ككل	3.46	80.7	متوسطة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لدور الحاكمية الرشيدة في تفعيل الوظائف الرئيسية للجامعة، تراوحت بين (3.37–3.57)، وجاء مجال التدريس في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، بلغ (3.57)، وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثانية مجال البحث العلمي بمتوسط حسابي، بلغ (3.43)، وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة

مجال خدمة المجتمع بمتوسط حسابي، بلغ (3.37)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لدور الحاكمية الرشيدة في تفعيل الوظائف الرئيسية للجامعة ككل (3.46)، وبدرجة متوسطة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من المجالات، وهي على النحو الآتي:

أولاً: مجال التدريس

للكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل مجال التدريس، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التدريس، كما هو مبين في الجدول (11).

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الحاكمية الرشيدة في تفعيل مجال التدريس مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	27	تتيح الجامعة للطلبة معلومات عن (نظم وقواعد القبول والتحويل ووقف القيد والامتحانات).	4.13	0.88	مرتفعة
2	28	تعتمد إدارة الجامعة إجراءات مُعلنة للتعامل مع شكاوى الطلبة وتظلماتهم.	3.86	0.92	مرتفعة
3	22	تفصح إدارة الجامعة عن (الأسس والمعايير) لاختيار أعضاء هيئة التدريس لاستقطاب المتميزين منهم.	3.67	1.05	مرتفعة
3	23	توجد بالجامعة سياسة إعلامية تبرز (الأنظمة والتعليمات) الناظمة للعملية التعليمية.	3.67	0.99	مرتفعة
4	26	للجامعة رؤية واضحة للخريج الجامعي من حيث المهارات المطلوبة لسوق العمل.	3.59	0.99	متوسطة
5	30	تقوم الجامعة بتزويد أعضاء هيئة التدريس بنتائج تقييم أدائهم.	3.58	1.25	متوسطة
6	25	تشجع سياسة الجامعة (الطلبة وأعضاء هيئة التدريس) على إنتاج المعرفة بدلاً من استهلاكها.	3.51	1.16	متوسطة
7	24	تتبنى الجامعة سياسة تعليمية واضحة تتعلق (بالحرية الأكاديمية والأمن الوظيفي).	3.48	1.16	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	29	تفصح إدارة الجامعة عن سياسة (الترقية والحوافز) لأعضاء هيئة التدريس.	3.39	1.23	متوسطة
		مبدأ الشفافية ككل	**3.65**	**0.78**	**متوسطة**
1	32	يتم إشراك عضو هيئة التدريس في القرارات المتعلقة بالسياسات الأكاديمية (البرامج، المناهج، التقويم، متطلبات الدرجات).	3.80	1.06	مرتفعة
2	31	تشرك الجامعة ممثلين من (الأكاديميين والإداريين) في وضع خطط التطوير فيها.	3.76	0.98	مرتفعة
3	35	تشجع إدارة الجامعة ثقافة العمل بروح الفريق لدى (أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والإداريين) لتطوير العملية التعليمية.	3.56	1.10	متوسطة
4	33	يتم إشراك ممثلين عن الطلبة في صناعة القرارات التي تخصهم.	3.15	1.09	متوسطة
5	34	تتيح إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس فرصة المشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم.	3.13	1.13	متوسطة
		مبدأ المشاركة ككل	**3.48**	**0.88**	**متوسطة**
1	38	يُستفاد برأي الطالب في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.	3.76	1.00	مرتفعة
2	36	تحرص الجامعة على تطوير (الخطط والبرامج الدراسية) لتوافق مع متطلبات سوق العمل.	3.69	1.01	مرتفعة
3	40	يتوافر في الجامعة وحدة رقابة خاصة للمحافظة على جودة أداء العملية التعليمية.	3.64	1.06	متوسطة
4	37	تطبق (الأنظمة والتعليمات) على جميع أعضاء هيئة التدريس دون تمييز.	3.52	1.16	متوسطة
5	39	تحرص الجامعة على إجراء اختبارات للكشف عن مدى إمتلاك خريجيها لمهارات (التفكير التحليلي وحل المشكلات والإبتكار).	3.09	1.27	متوسطة
		مبدأ المساءلة ككل	**3.54**	**0.86**	**متوسطة**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (11) الآتي:

- تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مبدأ الشفافية بين (3.39-4.13)، حيث جاءت الفقرة (27)، التي تنص على "تتيح الجامعة للطلبة

معلومات عن (نظم وقواعد القبول والتحويل ووقف القيد والامتحانات)"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي، بلغ (4.13)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (29)، التي نصها "تفصح إدارة الجامعة عن سياسة (الترقية والحوافز) لأعضاء هيئة التدريس"، بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمبدأ الشفافية ككل (3.65)، وبدرجة متوسطة.

- تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مبدأ المشاركة بين (3.80-3.13)، حيث جاءت الفقرة (32)، التي تنص على "يتم إشراك عضو هيئة التدريس في القرارات المتعلقة بالسياسات الأكاديمية (البرامج، المناهج، التقويم، متطلبات الدرجات)"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي، بلغ (3.80)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (34)، التي نصها "تتيح إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس فرصة المشاركة في وضع معايير أدائهم"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي، بلغ (3.13)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمبدأ المشاركة ككل (3.48)، وبدرجة تقييم متوسطة.

- تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مبدأ المساءلة بين (3.76-3.09)، حيث جاءت الفقرة (38)، التي تنص على "يستفاد برأي الطالب في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس"، في المرتبة الأولي، بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (39) التي نصها "تحرص الجامعة على إجراء اختبارات للكشف عن مدى إمتلاك خريجيها لمهارات (التفكير التحليلي وحل المشكلات والإبتكار)"، بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي، بلغ (3.09)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمبدأ المساءلة ككل (3.54)، وبدرجة متوسطة.

ثانياً: مجال البحث العلمي

للكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل البحث العلمي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال البحث العلمي، كما هو مبين في الجدول (12).

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الحاكمية الرشيدة في تفعيل مجال البحث العلمي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	46	ترصد الجامعة مخصصات مالية للبحث العلمي ضمن ميزانيتها العامة.	3.81	1.00	مرتفعة
2	41	تعتمد الجامعة على إجراءات معلنه لإدارة البحث العلمي.	3.79	0.97	مرتفعة
3	42	تعمل إدارة الجامعة على تعميم حالات (النجاح والتميز والإبداع) لأعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي.	3.63	1.06	متوسطة
4	43	يتم تحديث وتطوير اللوائح والتشريعات الناظمة لأنشطة البحث العلمي في الجامعة.	3.61	0.98	متوسطة
5	45	تفصح إدارة الجامعة عن (المكافآت والحوافز) لأعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي.	3.41	1.20	متوسطة
6	44	تستقطب إدارة الجامعة الباحثين المتميزين للعمل في الجامعة.	3.40	1.07	متوسطة
		مبدأ الشفافية ككل	3.57	0.87	متوسطة
1	51	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في حضور المؤتمرات لتطوير مهاراتهم في البحث العلمي.	3.61	1.13	متوسطة
2	54	تنبثق الخطط البحثية في الجامعة من الخطة الإستراتيجية لمجلس البحث العلمي.	3.49	1.02	متوسطة
3	47	تضع إدارة الجامعة خطط عمل مع القطاعات الإنتاجية لتدريب الطلبة على إجراء بحوث علمية تخدم التنمية المستدامة.	3.44	1.12	متوسطة
4	50	تحرص إدارة الجامعة على إنشاء مراكز أبحاث متخصصة بالتعاون مع مؤسسات القطاع الخاص.	3.40	1.05	متوسطة
5	52	تتعاون الجامعة مع الجامعات الأخرى في السلطنة في مجال البحث العلمي.	3.40	1.11	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	53	تسعى إدارة الجامعة إلى الاستفادة من التجارب الدولية في مجال تدعيم الشراكة مع القطاع الخاص في البحث العلمي.	3.40	1.07	متوسطة
7	49	تشرك إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط للبحث العلمي	3.38	1.12	متوسطة
8	48	تقترح إدارة الجامعة على الباحثين أساليب ملائمة لتأصيل الشراكة مع القطاع الخاص في مجال البحث العلمي.	3.28	1.06	متوسطة
		مبدأ المشاركة ككل	**3.42**	**0.90**	**متوسطة**
1	55	تضع إدارة الجامعة معايير واضحة لتقييم أداء الهيئة التدريسية في مجال البحث العلمي.	3.38	1.17	متوسطة
2	56	تضع إدارة الجامعة معايير واضحة لتقييم الأبحاث العلمية لطلبة الدراسات العليا.	3.28	1.13	متوسطة
3	57	تعتمد إدارة الجامعة آلية لقياس جودة الأبحاث العلمية (لأعضاء هيئة التدريس والطلبة).	3.13	1.23	متوسطة
4	58	توفر إدارة الجامعة سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والفعلي لأعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي.	3.11	1.16	متوسطة
		مبدأ المساءلة ككل	**3.23**	**1.06**	**متوسطة**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (12) الآتي:

- تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مبدأ الشفافية بين (3.40-3.81)، حيث جاءت الفقرة (46)، التي تنص على "ترصد الجامعة مخصصات مالية للبحث العلمي ضمن ميزانيتها العامة"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي، بلغ (3.81)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (44)، التي نصها "تستقطب إدارة الجامعة الباحثين المتميزين للعمل في الجامعة"، بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي، بلغ (3.40)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمبدأ الشفافية ككل (3.57)، وبدرجة متوسطة.

- تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مبدأ المشاركة بين (3.28-3.61)، حيث جاءت الفقرة (51)، التي تنص على" تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في حضور المؤتمرات لتطوير مهاراتهم في البحث العلمي"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي، بلغ (3.61)، وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (48)، التي نصها " تقترح إدارة الجامعة على الباحثين أساليب ملائمة لتأصيل الشراكة مع القطاع الخاص في مجال البحث العلمي"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي، بلغ (3.28)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمبدأ المشاركة ككل (3.42)، وبدرجة متوسطة.
- تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مبدأ المساءلة بين (3.11-3.38)، حيث جاءت الفقرة (55)، التي تنص على "تضع إدارة الجامعة معايير واضحة لتقييم أداء الهيئة التدريسية في مجال البحث العلمي"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (58)، التي نصها "توفر إدارة الجامعة سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والفعلي لأعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي"، بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي، بلغ (3.11)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمبدأ المساءلة ككل (3.23)، وبدرجة متوسطة.

ثالثاً: مجال خدمة المجتمع

للكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل خدمة المجتمع، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال خدمة المجتمع، كما هو مبين في الجدول (13).

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الحاكمية الرشيدة في تفعيل مجال خدمة المجتمع مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	61	للجامعة صفحة إلكترونية باللغتين (العربية والإنجليزية) لتقديم الخدمة لأفراد المجتمع.	3.96	1.07	مرتفعة
2	60	تفصح إدارة الجامعة عن رؤية الجامعة ورسالتها لكافة المستفيدين منها (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، المجتمع المحلي).	3.85	0.96	مرتفعة
3	63	تُعرف إدارة الجامعة أفراد المجتمع بطبيعة البرامج والتخصصات التي تقدمها ودرجة الحاجة إليها.	3.64	1.04	متوسطة
4	59	لدى إدارة الجامعة سياسة واضحة لدور الجامعة في خدمة المجتمع.	3.63	1.00	متوسطة
5	62	تقوم الجامعة بنشر تقارير لجنة الاعتماد والجودة لأصحاب المصلحة (الطلبة، هيئة التدريس، العاملين، المجتمع المحلي، المساهمين إن وجد).	3.44	1.10	متوسطة
		مبدأ الشفافية ككل	3.71	0.85	مرتفعة
1	65	توجه إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس إلى تصميم مشاريع بحثية لها علاقة مباشرة بحاجات المجتمع المحلي ومشكلاته.	3.44	1.06	متوسطة
2	69	يتعاون أعضاء هيئة التدريس مع أفراد المجتمع لإبراز الهوية الوطنية والمحافظة على التراث العُماني.	3.37	1.11	متوسطة
3	64	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية بالتعاون مع المستفيدين منها من أعضاء المجتمع المحلي.	3.33	0.99	متوسطة
4	66	يوجه أعضاء هيئة التدريس الطلبة من خلال خريطة بحثية.	3.21	1.09	متوسطة
5	70	تشرك إدارة الجامعة القطاع الخاص في دعم البحث العلمي.	3.14	1.08	متوسطة
6	67	تستقطب الجامعة المستثمرين من قطاع الإنتاج والخدمات للاستفادة من القاعدة العلمية والتكنولوجية في الجامعة.	3.09	1.08	متوسطة
7	68	تشرك الجامعة ممثلين من المجتمع المحلي في وضع خطط التطوير فيها.	3.08	1.09	متوسطة
		مبدأ المشاركة ككل	3.24	0.89	
1	74	تُقيّم إدارة الجامعة (خطط وبرامج) الخدمة المجتمعية باستمرار بهدف تطويرها.	3.26	0.99	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	71	تضع إدارة الجامعة معايير عادلة للحصول على الحوافز وفق الجدارة والتميز بما يتناسب وإنتاج البحوث العلمية التي تخدم المجتمع.	3.25	1.13	متوسطة
3	72	تعتمد الجامعة في تقييم أعضاء هيئة التدريس على مدى تقديم الخدمة المجتمعية.	3.24	1.15	متوسطة
3	75	تعتمد ترقية أعضاء الهيئة التدريسية إلى رتب أعلى على مدى مساهمتهم ومساهمة أبحاثهم في خدمة المجتمع.	3.23	1.08	متوسطة
5	73	توجد تغذية راجعة بين الجامعة وسوق العمل لتحديد إحتياجاته (كماً ونوعاً) من الخريجين.	3.19	1.05	متوسطة
		مبدأ المساءلة ككل	3.23	0.90	متوسطة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (13) الآتي:

- تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مبدأ الشفافية بين (3.44-3.96)، حيث جاءت الفقرة (61)، التي تنص على "للجامعة صفحة إلكترونية باللغتين (العربية والإنجليزية) لتقديم الخدمة لأفراد المجتمع"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي، بلغ (3.96)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (62)، التي نصها "تقوم الجامعة بنشر تقارير لجنة الاعتماد والجودة لأصحاب المصلحة (الطلبة، هيئة التدريس، العاملين، المجتمع المحلي، المساهمين ان وجد)"، بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي، بلغ (3.44)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمبدأ الشفافية ككل (3.71)، وبدرجة متوسطة.
- تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مبدأ المشاركة بين (3.08-3.44) حيث جاءت الفقرة (65)، والتي تنص على "توجه إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس إلى تصميم مشاريع بحثية لها علاقة مباشرة بحاجات المجتمع المحلي ومشكلاته"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي، بلغ (3.44)، وبدرجة متوسطة، بينما

جاءت الفقرة (68)، التي نصها " تشرك الجامعة ممثلين من المجتمع المحلي في وضع خطط التطوير فيها"، بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي، بلغ (3.08)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمبدأ المشاركة ككل (3.24)، وبدرجة متوسطة.

- تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مبدأ المساءلة بين (3.19-3.26)، حيث جاءت الفقرة (74)، التي تنص على "تُقيّم إدارة الجامعة (خطط وبرامج) الخدمة المجتمعية باستمرار بهدف تطويرها"، بمتوسط حسابي، بلغ (3.26)، وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (73)، التي نصها "توجد تغذية راجعة بين الجامعة وسوق العمل لتحديد إحتياجاته (كماً ونوعاً) من الخريجين"، بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي، بلغ (3.19)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمبدأ المساءلة ككل (3.23)، وبدرجة متوسطة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) حول دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لاختلاف متغيرات (نوع الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والجنس، والجنسية، والكلية)؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية حول دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العُمانية حسب متغيرات نوع الجامعة، الرتبة الأكاديمية، الجنس، الجنسية، الكلية، كما هو مبين في الجدول (14).

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية حول دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العُمانية حسب متغيرات نوع الجامعة، الرتبة الأكاديمية والجنس والجنسية والكلية

المتغير	المستوى	التدريس		البحث العلمي		خدمة المجتمع	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نوع الجامعة	حكومية	3.56	0.73	3.45	0.76	3.34	0.74
	خاصة	3.46	0.85	3.25	1.00	3.25	0.94
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	3.55	0.82	3.31	0.99	3.22	1.00
	أستاذ مشارك	3.58	0.75	3.45	0.76	3.39	0.72
	أستاذ مساعد	3.48	0.76	3.35	0.88	3.29	0.80
	محاضر	3.54	0.84	3.37	0.87	3.31	0.88
الجنس	ذكور	3.54	0.78	3.36	0.87	3.30	0.84
	إناث	3.44	0.79	3.40	0.84	3.33	0.78
الجنسية	عُماني	3.21	0.84	3.10	0.86	2.96	0.86
	جنسيات أخرى	3.66	0.71	3.49	0.84	3.46	0.76
الكلية	كليات إنسانية	3.46	0.88	3.34	0.96	3.27	0.90
	كليات علمية	3.58	0.68	3.40	0.77	3.33	0.76

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (14) وجود تبايناً ظاهرياً بين المتوسطات الحسابية لوجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية حول دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العُمانية تبعاً لاختلاف فئات متغيرات نوع الجامعة (حكومية، خاصة)، والرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر)، والجنس (ذكر، أنثى)، والجنسية (عُماني، جنسيات أخرى)، والكلية (إنسانية، علمية). ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين

المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين المتعدد على المجالات، كما هو مبين في الجدول (15).

جدول (15)

تحليل التباين المتعدد لأثر نوع الجامعة والرتبة والجنس والجنسية والكلية على مجالات دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العُمانية

المصدر	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
نوع الجامعة	التدريس	1.06	1	1.06	61.8	0.18
	البحث العلمي	2.41	1	2.41	3.34	0.07
	خدمة المجتمع	0.74	1	0.74	1.15	0.28
الرتبة الأكاديمية	التدريس	0.18	3	0.06	0.11	0.96
	البحث العلمي	0.22	3	0.07	0.10	0.96
	خدمة المجتمع	0.58	3	0.19	0.30	0.82
الجنس	التدريس	0.06	1	0.06	0.11	0.75
	البحث العلمي	0.23	1	0.23	0.32	0.57
	خدمة المجتمع	0.23	1	0.23	0.36	0.55
الجنسية	التدريس	8.81	1	8.81	15.29	0.00
	البحث العلمي	7.50	1	7.50	10.39	0.00
	خدمة المجتمع	12.02	1	12.02	18.71	0.00
الكلية	التدريس	0.07	1	0.07	0.11	0.74
	البحث العلمي	0.03	1	0.03	0.04	0.84
	خدمة المجتمع	0.09	1	0.09	0.13	0.71
الخطأ	التدريس	118.70	206	0.58		
	البحث العلمي	148.71	206	0.72		
	خدمة المجتمع	132.32	206	0.64		
المجموع	التدريس	2783.44	227			
	البحث العلمي	2589.93	227			
	خدمة المجتمع	2483.04	227			

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في جميع المجالات حول دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة

الرئيسية، تعزى لاختلاف متغير الجنسية، وجاءت الفروق، لصالح الجنسية (الجنسيات أخرى)، حيث كانت قيمة (F) لجميع المجالات دالة إحصائياً.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لاختلاف متغيرات (نوع الجامعة، الرتبة الأكاديمية، الجنس، الكلية)، حيث كانت قيم (F) لمجالات وظائف الجامعة تبعاً لمتغيرات (نوع الجامعة، الرتبة الأكاديمية، الجنس، الكلية) غير دالة إحصائياً.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة وتفعيل الوظائف؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج قيم معاملات الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة، وتفعيل الوظائف، كما هو مبين في الجدول (16).

جدول (16)

قيم معاملات الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة وتفعيل الوظائف

مجالات وظائف الجامعة		تطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة
التدريس	معامل الارتباط	0.89*
	الدلالة الإحصائية	0.00
البحث العلمي	معامل الارتباط	0.79*
	الدلالة الإحصائية	0.00
خدمة المجتمع	معامل الارتباط	0.80*
	الدلالة الإحصائية	0.00

*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05).

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (16) وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية في الإدارة، وتفعيل الوظائف، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط بين درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية في الإدارة، وتفعيل مجالات وظائف الجامعة (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) (0.89، 0.79، 0.80) على التوالي، وهي قيم دالة إحصائياً.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: "ما المعيقات التي تحدّ من تفعيل دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين؟".

للكشف عن المعيقات التي تحد من تفعيل دور الحاكمية الرشيدة، تم إجراء مقابلات مع (29) عضو من القادة الأكاديميين والإداريين بالجامعات العُمانية (السلطان قابوس، وظفار، ونزوى، وصحار)، وتم استخراج التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما هو مبين في الجدول (17).

جدول (17)

التكرارات والنسب المئوية لإستجابات أفراد عينة لدراسة حول معيقات تفعيل دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية

الرتبة	المعيقات	التكرارات	النسب المئوية	الدرجة
1	عدم الالتزام باللوائح والأنظمة والتعليمات نتيجة لعدم الاطلاع عليها أو فهمها أو عموميتها أو نتيجة لضغوط داخلية وخارجية.	24	82.76	مرتفعة جداً
2	الإحلال المستمر لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية في ظل تحدي الاستقطاب والمنافسة، وضعف التعميّن "قلة الكوادر العُمانية"، وقلة الحوافز.	22	75.86	مرتفعة جداً
3	عدم توافق معايير الحاكمية الرشيدة مع واقع المجتمع العُماني كون هذه المعايير مستوردة وتتسم بالضبابية وقلة الوعي بها لحداثتها، ومحدودية المعرفة الفنية بممارستها.	16	55.17	مرتفعة
4	ضعف الإيرادات الجامعية في ظل الاعتماد على الدعم الحكومي وقلة استقطاب الطلبة من الخارج وعدم البحث عن مصادر تمويل بديلة.	15	51.72	مرتفعة

الرتبة	المعيقات	التكرارات	النسب المئوية	الدرجة
5	ضعف مخرجات الدبلوم العام مما يؤثر بشكل سلبي على جودة المدخلات الجامعية وتطبيق الحاكمية الرشيدة.	13	44.83	متوسطة
5	عدم توافر المقومات الرئيسية لبعض الجامعات من مبانٍ ومختبرات وبيئة تعليمية محفزة مما يحدّ من تطبيق الحاكمية الرشيدة.	13	44.83	متوسطة
5	عدم وضوح فلسفة التعليم العالي في ظل غياب قانون موحد يوجه الاستراتيجيات ويحدد الرؤى.	13	44.83	متوسطة
5	التداخل بين صلاحيات مجلس الإدارة ومجلس الأمناء وبين السلطة الإشرافية والتنفيذية.	13	44.83	متوسطة
5	غياب ثقافة المساءلة وتفعيلها نتيجة الافتقار لتوصيف الوظيفي وعدم وجود مؤشرات أداء يحاسب عليها الموظف.	13	44.83	متوسطة
10	تنوع الخلفيات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس مما يقلل من فهم معايير الحاكمية الرشيدة في الجامعة.	11	37.93	متوسطة
10	تزايد المهام الإدارية والتدريسية لأعضاء هيئة التدريس مما يحدّ من تحقيق التوازن في وظائف الجامعة الرئيسية.	11	37.93	متوسطة
10	عدم تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات، في ظل عدم الأخذ الآراء والمقترحات وضعف استقلال الجامعات.	11	37.93	متوسطة
10	الثقافة السائدة في المجتمع المتمثلة بالتسامح والطيبة والدفع بالتي هي أحسن.	11	37.93	متوسطة
14	غياب ثقافة البحث العلمي في القطاع العام والخاص.	10	34.48	متوسطة
14	الافتقار لخطة وطنية طويلة الأمد من أجل "تعمين" تعيين العمانيين بالوظائف الأكاديمية.	10	34.48	متوسطة
16	غياب خطة استراتيجية وطنية للتعليم العالي.	9	31.03	متوسطة
17	ضعف الاتصال والتواصل بين القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس.	8	27.59	متوسطة
17	عدم استكمال الهيكل التنظيمي لبعض الجامعات الخاصة.	8	27.59	متوسطة
17	عدم الإعلان عن التقارير ونتائج الزيارات المرتبطة بالجامعات لأصحاب المصلحة.	8	27.59	متوسطة
17	التعدد والتداخل بين الجهات الإشرافية مما يعيق العمل في ظل غياب التنسيق والنظر للجامعة الخاصة كشركة.	8	27.59	متوسطة
17	ضعف وقلة الكوادر البشرية في جهات الإشراف والرقابة كماً ونوعاً.	8	27.59	متوسطة
22	التباين في معايير القبول بين الجامعات على مستوى الكليات والتخصصات والتباين بين الشهادة ودقة التخصص.	7	24.14	منخفضة

الرتبة	المعيقات	التكرارات	النسب المئوية	الدرجة
22	عدم اعتماد أسس ومعايير مدروسة في الموافقة على إنشاء الجامعات الخاصة.	7	24.14	منخفضة
22	غياب التنظيمات الممثلة لأعضاء هيئة التدريس والطلبة، وعدم إيجاد آلية لتمثيلهم في المجالس الجامعية.	7	24.14	منخفضة
22	غياب الشفافية في اختيار أو تعيين القيادات العليا في الجامعة.	7	24.14	منخفضة
26	عدم تدوير الكادر الإداري الأكاديمي في بعض الجامعات.	6	20.69	منخفضة
27	عدم الاختصاص في فض أو الحكم في المنازعات الأكاديمية في القضاء.	5	17.24	منخفضة
28	عدم تفرغ أعضاء مجلس الإدارة نتيجة لعضويتهم في أكثر من شركة.	4	13.79	منخفضة
29	عدم وجود لجنة للمراجعة الداخلية وعدم استقلالية المدقق الداخلي.	3	10.34	منخفضة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (17) وفق التقييم الذي اتبعته الباحثة لتحديد مستوى المعيقات، وتم تصنيفها إلى أربع فئات، وهي: (من 0–25 منخفضة)، (من 25–50 متوسطة)، (من 50–75 مرتفعة)، (من 75–100 مرتفعة جداً)، شملت الفئة الأولى فقرتان من أصل (29) حصلت على تكرار تراوح بين (22–24)، ونسب مئوية، تراوحت ما بين (75.86–82.76)، وبدرجة مرتفعة جداً، في حين جاءت الفئة الثانية، وعددها فقرتان، حصلت على تكرار تراوح بين (15–16)، ونسب مئوية، تراوحت بين (51.72– 55.17)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفئة الثالثة وعددها (17) فقرة، حصلت على تكرار تراوح ما بين (8–13)، ونسب مئوية، تراوحت بين (27.59– 44.83)، وبدرجة متوسطة، وجاءت أدنى هذه المعيقات وعددها (8) فقرات، حصلت على تكرار تراوح بين (3–7)، ونسب مئوية، تراوحت بين (10.34– 24.14)، وبدرجة منخفضة.

سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:"ما سُبل تطوير الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين؟".

للكشف عن سُبل تطوير الحاكمية الرشيدة تم إجراء مقابلات مع عدد من القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعات العُمانية (السلطان قابوس، ظفار، نزوى، صحار)، وتم استخراج التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما هو مبين في الجدول (18).

جدول (18)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول سُبل تطوير الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية

الرتبة	الفقرات	التكرار	النسبة المئوية
1	تحديث اللوائح والأنظمة والتعليمات بما يتوافق مع متطلبات العصر واطلاع أصحاب المصلحة عليها ووضع حدّ للاستثناءات وتطبيق المؤسسية.	19	65.52
2	نشر ثقافة الحاكمية الرشيدة ومأسستها بأبعادها ومبادئها وإقرارها بنصوص قانونية ونشرها في المجتمع.	16	55.17
3	إيجاد توصيف وظيفي دقيق يوضح المهام والصلاحيات ويُسأل الموظف على أساسه.	13	44.83
3	الإسراع في إصدار قانون التعليم العالي بحيث يضمن جودة التعليم ويوضح المرتكزات الأساسية والخطوط العريضة لعمليات التشريع والتنظيم والتنفيذ.	13	44.83
3	تحديد صلاحيات كلاً من مجلس الإدارة ومجلس الأمناء والفصل بين السلطة الإشرافية والتنفيذية وتحديد عضوية مجلس الإدارة في الجامعات الخاصة بحيث لا تتعدى أكثر من شركة.	13	44.83
6	إيجاد خطة وطنية لتعمين الوظائف الأكاديمية على مستوى السلطنة وداخل كل جامعة وإعادة النظر وشروط تعيين العُمانيين في الجامعات.	12	41.38
7	تطبيق مشروع مؤشرات الأداء لتصنيف الجامعات وربط الدعم الحكومي المباشر وغير المباشر بنتائج ذلك التصنيف لبثّ روح المنافسة وتجويد الأداء.	11	37.93
7	إصلاح النظام التعليمي وإيجاد خطط فاعلة لرفع مستوى مخرجات دبلوم التعليم العام.	11	37.93
7	تحقيق متطلبات الاعتماد المؤسسي ومتطلبات الجودة الشاملة.	11	37.93
7	البحث عن موارد مالية من خلال المشاريع الاستثمارية كاستقطاب الطلبة من الخارج ومشاريع البحث العلمي وزيادة الرسوم الحكومية للطلبة المبتعثين داخلياً.	11	37.93

الرتبة	الفقرات	التكرار	النسبة المئوية
11	نشر التقارير السنوية الإدارية والمالية والأكاديمية والزيارات الخاصة بالجامعة على الموقع الإلكتروني للجامعة بما لا يؤثر على مصلحة الجامعة.	10	34.48
12	تفعيل تطبيق اللامركزية من خلال تفويض الصلاحيات واتخاذ القرارات رؤساء الأقسام.	8	27.59
12	تفعيل الاجتماعات الدورية بين القيادة العليا بالجامعة والموظفين لتقويم الإنجاز والتعرف على المخاطر والتحديات.	8	27.59
12	إيجاد إستراتيجية وطنية للتعليم العالي تحدد الرؤى التوجهات والسياسات.	8	27.59
15	إيجاد تنظيمات ممثله لأعضاء وهيئة التدريس والطلبة وتمثيلهم بشكل رسمي في مجالس الجامعة.	7	24.14
15	وضع معايير ومعلنة لأسس اختيار القيادات العليا بالجامعات مع تحديد المدة الزمنية ومؤشرات الإنجاز.	7	24.14
15	توحيد جهات الإشراف والرقابة على الجامعات الخاصة.	7	24.14
15	تعزيز وتنمية المسؤولية الاجتماعية بين مختلف جهات الحاكمية الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني.	7	24.14
19	استكمال الهياكل التنظيمية بالجامعات الخاصة وتفعيل الأقسام ودعمها بالكوادر البشرية المؤهلة لذلك	6	20.69
20	تطبيق الحكومة الإلكترونية والربط الإلكتروني بين الجهات الحكومية	5	17.24
20	توفير الكوادر البشرية في جهات الإشراف والرقابة (المديرية العامة للجامعات الخاصة وهيئة العُمانية للاعتماد الأكاديمي) كماً ونوعاً.	5	17.24
22	تعيين قاضي مختص بالشؤون الأكاديمية أو وجود خبراء مختصين بالشؤون الأكاديمية يتم الرجوع لهم في حالة وجود دعوى أكاديمية.	3	10.34
22	إعادة هيكلة التعليم العالي وتوحيد السياسات العامة والأهداف وطرق التقييم ونظم الدرجات.	3	10.34
22	إيجاد لجنة للمراجعة الداخلية والنظر في استقلالية المدقق الداخلي.	3	10.34
22	وضع تشريعات ونصوص وقوانين ترتبط بالأكاديميين وتضمينها في قانون العمل العُماني.	3	10.34

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (18)، التي تم رصدها من خلال إجراء المقابلات مع القادة الأكاديميين والإداريين بالجامعات العُمانية، أن المقترح الذي نص على "تحديث اللوائح والأنظمة والتعليمات بما يتوافق مع متطلبات العصر واطلاع أصحاب المصلحة عليها ووضع حدّ للاستثناءات وتطبيق المؤسسية" حصل على أعلى تكرار بلغ (19)، وبنسبة مئوية بلغت

(65.52%)، في حين حصل المقترح الذي نص على "نشر ثقافة الحاكمية الرشيدة ومأسستها بأبعاده ومبادئها وإقرارها بنصوص قانونية ونشرها في المجتمع" على (16) تكرار، وبنسبة مئوية بلغت (55.17)، في حين حصلت المقترحات التي نصت على "إيجاد توصيف وظيفي دقيق يوضح المهام والصلاحيات ويُسأل الموظف على أساسه"، و"الإسراع في إصدار قانون التعليم العالي بحيث يضمن جودة التعليم ويوضح المرتكزات الأساسية والخطوط العريضة لعمليات التشريع والتنظيم والتنفيذ"، و"تحديد صلاحيات كلاً من مجلس الإدارة ومجلس الأمناء والفصل بين السلطة الإشرافية والتنفيذية وتحديد عضوية مجلس الإدارة في الجامعات الخاصة بحيث لا تتعدى أكثر من شركة" على (13) تكرار وبنسبة مئوية بلغت (44.83)، في حين جاء المقترحات التي نصت على "تعيين قاضي مختص بالشؤون الأكاديمية أو وجود خبراء مختصين بالشؤون الأكاديمية يتم الرجوع لهم في حالة وجود دعوى أكاديمية"، "إعادة هيكلة التعليم العالي وتوحيد السياسات العامة والأهداف وطرق التقييم ونظم الدرجات"، "إيجاد لجنة للمراجعة الداخلية والنظر في استقلالية المدقق الداخلي"، "وضع تشريعات ونصوص وقوانين ترتبط بالأكاديميين وتضمينها في قانون العمل العُماني" على أقل تكرار بلغ (3)، وبنسبة مئوية بلغت (10.34).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء ما تم طرحه من أسئلة هدفت الكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العُمانية، بالإضافة إلى الكشف عن المعيقات التي تحدّ من تفعيل دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية، وسُبل التطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين. وفيما يلي مناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج استناداً إلى ما تم طرحه من أسئلة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت بدرجة تطبيق متوسطة، حيث جاء مبدأ الشفافية في المرتبة الأولى، تلاه في المرتبة الثانية مبدأ المشاركة، في حين جاء مبدأ المساءلة في المرتبة الأخيرة، وبدرجة تطبيق متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء حداثة مفهوم الحاكمية الرشيدة، وقصور شيوعه والإلمام بخصائصه لدى مختلف القائمين على العملية التعليمية الجامعية، الأمر الذي يؤدي إلى الغموض في التطبيق، وقلة الوعي بمبادئ الحاكمية الرشيدة، وأسس تطبيقها في الجوانب الإدارية لمختلف مجالات العمل الإداري الجامعي.

كما ويمكن عزو النتيجة التي أشارت إلى أن مبدأ الشفافية جاء في المرتبة الأولى انطلاقاً من كون الجامعات الخاصة شركات مساهمة، وبالتالي فإنها تخضع لميثاق تنظيم، وإدارة الشركات المساهمة، مما يدفعها إلى أن تلتزم بقواعد الإفصاح والشفافية في سوق مسقط للأوراق المالية، وهيئة سوق المال. وبالنظر إلى جامعة السلطان قابوس، فإنها جامعة حكومية تتمتع باستقلال إداري ومالي، ولديها قانون خاص بالجامعة صادر بمرسوم سلطاني رقم 2006/71 انبثقت منه اللائحة التنفيذية والمالية للجامعة، والموجودة على الموقع الإلكتروني للجامعة يسّهل الاطلاع عليها بكل شفافية.

كما يمكن عزو النتيجة التي أشارت إلى أن مبدأ المساءلة جاء في المرتبة الأخيرة، إلى أن الجامعات الخاصة باعتبارها شركات مساهمة فأنها تخضع للمساءلة المالية، التي يتم الإفصاح عنها على الموقع الإلكتروني لسوق مسقط للأوراق المالية، في حين هناك افتقار للمساءلة الإدارية والأكاديمية من قبل جهات الإشراف والرقابة التي إن وجدت وبدرجة كافية لا يتم الإفصاح عنها، وقد يكون نتيجة القصور في تفعيل المسؤولية الاجتماعية، وربما يعود السبب لعدم إدراك عضو هيئة التدريس لبعض الممارسات؛ مثل: آلية تعيين المدقق الخارجي، ومدى استقلاليته، وغياب مؤشرات الأداء لقياس مدى تحقق رؤية ورسالة الجامعة التي لا يتم تغييرها لفترات طويلة؛ بمعنى أنها غير محكومة بفترة زمنية لإنجازها، ويمكن عزو النتيجة للقصور في قوانين المساءلة التي إن وجدت لا تطبّق نتيجة لتدخلات داخلية وخارجية، أو اعتبارات إنسانية، وبالتالي جاء مبدأ المساءلة في المرتبة الأخيرة.

وفيما يتعلق بفقرات كل مبدأ من المبادئ، فقد تمت مناقشة نتائج فقرات كل مبدأ من المبادئ، وهي على النحو الآتي:

أولاً: مبدأ الشفافية

أظهرت النتائج المرتبطة بفقرات مبدأ الشفافية أن أربع فقرات جاءت بدرجة تطبيق مرتفعة، في حين جاءت أربع فقرات، بدرجة تطبيق متوسطة، حيث جاءت الفقرة التي نصت على "للجامعة دستور أخلاقي مُعلن للقيم الواجب مراعاتها من قبل العاملين والإدارة بكافة مستوياتها"، في المرتبة الأولى. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الإفصاح عن خصوصية المجتمع العُماني حال أن يستلم الموظف عمله، فيتم اطلاعه على خصوصية المجتمع العُماني، ومدى التزامه، وقد يرشّح الموظف في بعض الجامعات إلى دورات وورش عمل تعريفية، ويتم توقيع الموظف على وثيقة أخلاقيات العمل، سواءً أكان عُماني أو جنسيات أخرى، بما عليه أن يلتزم به من مبادئ وقيم أخلاقية.

في حين جاءت الفقرة التي نصها "تفصح إدارة الجامعة عن المعلومات الهامة بشأن المخاطر (المتوقعة وكيفية إدارتها)" في المرتبة الأخيرة، وبدرجة تطبيق متوسطة، ويمكن عزو هذه النتيجة استناداً إلى التباين بين الجامعة الحكومية والخاصة في الإفصاح عن المعلومات، ففي الجامعة الحكومية كما ذكر نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية والبحث العلمي: "أن الجامعة عاكفة على إعداد سياسة بالمخاطر المتوقع حدوثها، وكيفية التعامل معها، وعندما يتم اعتمادها ستكون متاحة للجميع"، وبالتالي لا توجد هناك سياسة يطلع عليها أعضاء هيئة التدريس في هذا الشأن، أما في الجامعات الخاصة، فهناك اهتمام بالمخاطر، فلديها بند تحت إدارة المخاطر المالية (مخاطر السوق، ومخاطر الاستثمار، ومخاطر السيولة)، والذي تفصح عنه من خلال التقارير المقدمة لسوق المال وللمساهمين، ولكن لا تنشر هذه التقارير على موقع الجامعة بما لا يضر بمصلحتها، كما أن هذه المخاطر مالية فقط، حيث لا يتم الإفصاح عن المخاطر الإدارية والأكاديمية، وبالتالي لا تصل لأعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي ظهر من خلال وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس من حيث الإفصاح عن المخاطر، وجاءت بالمرتبة الأخيرة، وبدرجة تطبيق متوسطة.

ثانياً: مبدأ المشاركة

أظهرت النتائج المرتبطة بفقرات هذا المبدأ، أن الفقرة التي نصت على "تتواصل إدارة الجامعة مع جميع العاملين من خلال قنوات اتصال حديثة (كالبريد الإلكتروني والفيسبوك)"، جاءت بدرجة تطبيق مرتفعة، وأعلى متوسط. ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال اهتمام إدارة الجامعة بتطبيق التقنية في إدارة العمل، وتنظيمه، لما له من أثر في توفير الوقت والجهد، وهذا يتفق مع رؤية السلطنة في تطبيق الحكومة الإلكترونية.

في حين جاءت الفقرة التي نصت على "يتوافر في الجامعة نظام لتلقي (الاقتراحات والشكاوى)"، بالمرتبة الأخيرة. ويمكن عزو هذه النتيجة استناداً إلى طبيعة العمل الإداري، حيث أن الجامعات لا يتوافر بها نظام لتلقي المقترحات، في حين تمر الشكاوي عبر التسلسل الإداري، وقلة أو ندرة اللقاءات المفتوحة بين أعضاء هيئة التدريس، والإدارة الجامعية لإبراز الإنجازات، وتلّمس الشكاوى ومناقشة الاقتراحات، فتوجد في أروقة بعض الجامعات صناديق للاقتراحات والشكاوي ولكن الية الاستفادة منها أو تفعيلها قد تكون محدودة، وليس لها صدى، وبالتالي عزوف الهيئة الإدارية والتدريسية والطلبة في وضع اقتراحاتهم أو شكواهم فيها، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن المستجيب قد يقترح اقتراحاً ما، ولكن لا يجد له صدى.

ثالثاً: مبدأ المساءلة

أظهرت النتائج المرتبطة بفقرات هذا المبدأ أن جميع هذه الفقرات، جاءت بدرجة تطبيق متوسطة، باستثناء فقره واحدة، جاءت بدرجة تطبيق مرتفعة، التي نصت على "تشكّل الجامعة لجان متخصصة (للمراجعة الداخلية والتدقيق المالي)". ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن

الجامعات الخاصة تطبّق ميثاق تنظيم الشركات المساهمة، فإنها تلتزم بقواعد تشكيل لجنة للمراجعة، وتعيين مدقق داخلي وخارجي، رغم أن لدى الباحثة تحفظات على نسبة الأعضاء غير التنفيذيين والمستقلين؛ أي في مدى التزام الجامعات الخاصة بتحقيق شروط تشكيل لجنة المراجعة، في حين أن الجامعة الحكومية يوجد بها دائرة تهتم بالتدقيق المالي، وتراقب خارجياً من قبل جهاز الرقابة الإداري والمالي بالدولة، مع تحفظ الباحثة على مدى استقلالية المدقق الداخلي في الجامعات الحكومية، وبالتالي فإن الجامعات تلتزم نوعاً ما بجانب المساءلة في الجانب المالي، وهذا ما يفسر أن رأي أعضاء هيئة التدريس لهذه الفقرة، جاء بدرجة تطبيق مرتفعة.

أما بالنسبة للفقرة التي نصت على "تطبّق الجامعة عقوبات صارمة بناءً على نتائج المساءلة"، التي حصلت على أدنى درجة في التطبيق بين فقرات مبدأ المساءلة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ويمكن عزو هذه النتيجة في ضوء عدم التوصيف الوظيفي الدقيق الذي يحدد المهام والصلاحيات، ويحاسب الموظف على أساسه، وبالتالي فإن جانب المساءلة مفقود؛ فكيف تطبق العقوبة بدونه، كما يمكن عزو النتيجة من خلال ارتباط جانب المساءلة بالسرية وعدم التشهير، وبالتالي فإن وجهة نظر عضو هيئة التدريس قد تشير إلى وجود خروقات قد حدثت، ولكن لم تطبق العقوبة، وقد يعود السبب في ذلك لسياسة الجامعة الأخذ بمبدأ تحسين السلوك، وعدم التشهير.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية، مع دراسة شبلي ومنهل (2008)، التي أشارت إلى أن تطبيق الحاكمية الرشيدة في المؤسسات الحكومية حقق مؤشرات أداء متوسطة إلى حداً ما. كما اتفقت مع دراسة بوسونتي (Buosonte, 2009)، التي أظهرت نتائجها أن تطبيق الحاكمية الرشيدة في الوضع الحالي في الجامعات الحكومية، جاء بمستوى متوسط على الأبعاد الفرعية، والمقياس ككل.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الشناق (2009)، التي أشارت نتائجها إلى أن ممارسة الحاكمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، جاء بدرجة مرتفعة، كما اختلفت مع نتيجة دراسة بوسونتي (Buosonte, 2009)، التي أشارت أن توقعات تطبيق الحاكمية الرشيدة في الجامعات الحكومية، جاءت بدرجة مرتفعة على جميع الأبعاد، والمقياس ككل. كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة الزهراني (2012)، التي أشارت إلى أن ممارسة الجامعات السعودية الأهلية للحاكمية الرشيدة، جاءت بدرجة كبيرة. واختلفت كذلك مع دراسة ناصر الدين (2012 ب)، التي أشارت نتائجها إلى أن واقع تطبيق الحاكمية الرشيدة من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية، جاء بدرجة مرتفعة بشكل عام.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في الجامعات العُمانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

أظهرت النتائج أن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية ككل، وعلى جميع المجالات، جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال التدريس في المرتبة الأولى، تلاه في المرتبة الثانية مجال البحث العلمي، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال خدمة المجتمع.

وترى الباحثة أن النتائج التي تم التوصل إليها من أن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل الوظائف الرئيسية للجامعة، جاء بدرجة متوسطة، هي درجة مقبولة في ظل حداثة مفهوم الحاكمية الرشيدة، وعدم الوعي، والفهم بممارسته، وبالتالي فإن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت مرضية، وإن لم تكن بالمستوى المطلوب.

ويمكن تفسير حصول مجال التدريس على المرتبة الأولى في ضوء الخصائص، والخبرات التي يمكن أن توفرها الحاكمية الرشيدة في مجال التدريس من حماية أصحاب المصلحة بما فيهم الطلبة، والعمل على توفير مختلف المعلومات لهم، لتسهيل العملية التعليمية، والتعامل مع الشكاوى والتظلمات التي تصدر عنهم، وفق إجراءات واضحة ومعلنة، وإشراكهم في عملية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، والأخذ بآرائهم، والإفصاح عن أسس ومعايير اختيار أعضاء هيئة التدريس لاستقطاب المتميزين منهم، وإشراكهم في القرارات المتعلقة بالسياسات الأكاديمية، ووضع خطط التطوير في الجامعة، بالإضافة إلى إخراج عملية التدريس من إطارها الروتيني القائم على تقديم المعلومة، وحشو الأذهان إلى مرحلة التفاعل في أداء الطالب، بحيث يصبح محور العملية التعليمية، ويكون إيجابي في بحثه عن المعلومة بدلاً من تلقيها، وهذا ما يرتبط باستراتيجيات وطرق التدريس، وارتباطها بالجانب العملي التطبيقي، وهذا ما توفره الحاكمية الرشيدة بمبادئها.

أما حصول البحث العلمي على المرتبة الثانية. يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن نشاط البحث العلمي يأتي بالمرتبة الثانية بعد التدريس من حيث الاهتمام في الجامعات العُمانية، كما أنه ما زال محدود لحداثة الجامعات العُمانية الخاصة، فهي مؤسسات تعليمية أكثر منها بحثية، وعدم توفر البنى الأساسية الداعمة، وقلة برامج الدراسات العليا فيها، كما أنه لا يوجد بها عمادات للبحث العلمي باستثناء جامعة نزوى، فتشكل لجان للدعم والنهوض بالبحث العلمي، ولكنها قد تفتقر إلى الاستمرارية، واستقرار الإجراءات، وعدم وضوح الرؤية في ظل إدارتها المؤقتة التي لديها أعباء تدريسية، في حين أن جامعه السلطان قابوس بها (8) مراكز بحثية و(3) كراسي، كما أن بها عمادة للدراسات العليا والبحث العلمي التي أنشئت عام (2011)، وكل ذلك سينعكس بدوره على تفعيل مبادئ الحاكمية الرشيدة من شفافية ومساءلة ومشاركة في مجال البحث العلمي، كما أن مبدأ المشاركة، وفتح المجال أمام العديد من المشاركات الداخلية والخارجية، الأمر الذي يسمح للمجتمع

المحلي عرض مشكلاته، ومشاريعه، التي تعود بالنفع على الجامعة والمجتمع، وتفعيل دور المجتمع في المسؤولية الاجتماعية، وحرص الجامعات في الآونة الأخيرة للاستفادة من الدعم المقدم من مجلس البحث العلمي.

أما حصول مجال خدمة المجتمع على المرتبة الأخيرة. فيمكن عزو هذه النتيجة لحداثة أقسام الخدمة المجتمعية في بعض الجامعات، بالإضافة إلى اهتمام الجامعات بالدرجة الأولى بالتدريس، ومن ثم البحث العلمي، وخصوصاً بعد إنشاء مجلس البحث العلمي ودعمه للأبحاث بالجامعات، كما أن ازدياد العبء الإداري والتدريس لعضو هيئة التدريس يحدّ من تفعيل هذا المجال، والمرتبط بخدمة المجتمع، وبالتالي جاءت آراء أعضاء هيئة التدريس حول دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظيفة خدمة المجتمع على هذا النحو.

أولاً: مجال التدريس

أظهرت النتائج المرتبطة بالكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل مجال التدريس ضمن مبدأ الشفافية بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة التي تنص على "تتيح الجامعة للطلبة معلومات عن (نظم وقواعد القبول والتحويل ووقف القيد والامتحانات)" في المرتبة الأولى. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن ما يهم الطلبة، وما يرتبط بحياتهم الجامعية يمكن أن تعززه الحاكمية الرشيدة، وذلك من خلال تسهيل الحصول على المعلومات، والبيانات المرتبطة بالطلبة دون الرجوع إلى الأقسام، الأمر الذي تفرضه الحاكمية الرشيدة عند تطبيقها في مجال الشفافية، وذلك من خلال توفير نظم المعلومات، وقواعد البيانات التي يستطيع الطلبة من خلالها الوصول إلى أية معلومات بسهولة ويسر.

في حين جاءت الفقرة التي نصها "تفصح إدارة الجامعة عن سياسة (الترقية والحوافز) لأعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأخيرة. ويمكن عزو هذه النتيجة وفقاً لوجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس بأن الحاكمية لم تؤدي دورها المفروض في مجال الشفافية، ولم يتم تطبيقها في الجامعات من حيث الإفصاح عن الترقية والحوافز، وبالتالي جاءت بأدنى متوسط حسابي، وهذا ما عبر عنه أعضاء هيئة التدريس من خلال استجابتهم لهذه الفقرة، كما يمكن عزو ذلك للضبابية، وعدم الوضوح، والاختلاف في شروط الترقية الأكاديمية بين الجامعات، الأمر الذي حذا بوزارة التعليم العالي إصدار لائحة الترقيات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بتاريخ 2014/1/13 وفق القرار الوزاري (2014/21) لوضع ضوابط محددة لنظام الترقيات الأكاديمية، ولتطوير عضو هيئة التدريس، وتحسين كفاءته العلمية (وزارة التعليم العالي، 2014). وبالتالي في ظل غياب قانون موحد للتعليم العالي بالسلطنة الذي توضع وفقه اللوائح التنفيذية للجامعات الخاصة، فمن الطبيعي أن يؤثر ذلك على مقدار الشفافية في السياسات الجامعية، ومنها سياسة الترقيات الأكاديمية والحوافز.

في حين أظهرت النتائج المرتبطة بالكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل مجال التدريس بالنسبة لفقرات مبدأ المشاركة، بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة التي نصها "يتم إشراك عضو هيئة التدريس في القرارات المتعلقة بالسياسات الأكاديمية (البرامج، المناهج، التقويم، متطلبات الدرجات)". ويمكن عزو هذه النتيجة في ضوء أهداف الحاكمية الرشيدة التي تسعى إلى تحقيقها من خلال أداء الجامعات في مختلف المجالات، من برامج وسياسات، ومناهج وأسس تقويم، حيث تأخذ برأي عضو هيئة التدريس، وتستمع إلى الرأي والرأي الآخر وتحاوره، مما يشير إلى أن تطبيق المشاركة يعمل على زيادة التفاعل، والرقي، والعمل بروح الفريق، والعمل بدافعية نحو العطاء، وتحمل المسؤولية.

في حين جاءت الفقرة التي نصها "تتيح إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس فرصة المشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم" في المرتبة الأخيرة، وفق مبدأ المشاركة. ويمكن عزو هذه

النتيجة في ضوء خصوصية تقويم أعضاء هيئة التدريس، حيث يُطلب منه وضع برنامج وأهداف يتكفل بتنفيذها في فترة زمنية، وهو ما يُطلق عليه في الجامعة الحكومية تحفيز الأداء، أما في الجامعات الخاصة، فيتم تقييم أداء عضو هيئة التدريس عن طريق الأقران والممتحن الخارجي، وبالتالي اختلفت وجهات النظر في الأولى يشارك، وفي الثانية لا يشارك، وقد يعود هذا السبب إلى أنه جاء في المرتبة الأخيرة بين فقرات مبدأ المشاركة.

وأظهرت النتائج المرتبطة بالكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل مجال التدريس بالنسبة لفقرات مبدأ المساءلة، بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة التي نصها "يُستفاد برأي الطالب في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى. ويمكن عزو هذه النتيجة استناداً إلى ما يتم الاستفادة من رأي الطالب في تقييم أعضاء هيئة التدريس، وهذا يختلف مع ما أشار له عزت (2009)، حيث غياب تقييم الطلبة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، ففي الجامعات العُمانية يشارك الطلبة في تقييم أعضاء هيئة التدريس، ويؤخذ برأيهم الذي يترتب عليه تجديد عقود، أو إنهاء عقود أعضاء هيئة التدريس الذين من الجنسيات الأخرى، أما بالنسبة للعُمانيين، فأنه يلفت انتباه، ويوضع له خطة تطويرية لمعالجة القصور، وهذا ما عكسه رأي أعضاء هيئة التدريس. وجاء التأكيد على الأخذ برأي الطالب بنص صريح في الفصل الثاني من شروط الترقية الأكاديمية في مجال التدريس" يشمل العبء التدريسي وجميع المهام التدريسية وتقارير تقييم النظراء، وتقارير تقييم الطلبة التدريسي" (وزارة التعليم العالي، 2014).

وجاءت الفقرة التي نصت على "تحرص الجامعة على إجراء اختبارات للكشف عن مدى امتلاك خريجيها لمهارات (التفكير التحليلي، وحل المشكلات، والابتكار)"، في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط. ويمكن عزو هذه النتيجة استناداً إلى دور الجامعات الحالي الذي ينحصر في تزويد الطالب بالمعارف والمعلومات المرتبطة بطبيعة تخصص كل طالب. وترى الباحثة ضمن تفسيرها

لهذه النتيجة أن التفكير التحليلي، وحل المشكلات يتطلب برامج ورعاية خاصة تسهم في تبني هذه الأفكار، وتنميتها بين الطلبة، وهذا حسب اعتقاد الباحثة أنه لم يصل إلى مرحلة النضوج لإقامة هذه البرامج، وهذا يتفق مع ما أشار إليه تقرير التنمية البشرية (2012) من حيث التحديات التي تواجه التعليم العالي في السلطنة؛ كتدني كفاية مخرجات التعليم العالي وضعف امتلاكها إلى مهارات القرن الواحد والعشرين؛ مثل: التفكير التحليلي، وحل المشكلات، والإبداع، والإبتكار، ومهارات البحث، كما أن تنمية هذه المهارات يتطلب إنفاق مادي، وهذا ما تفتقر إليه الجامعات الخاصة.

ثانياً: مجال البحث العلمي

أظهرت النتائج المرتبطة بالكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل مجال البحث العلمي المرتبط بمبدأ الشفافية، أنها جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة التي تنص على "ترصد الجامعة مخصصات مالية للبحث العلمي ضمن ميزانيتها العامة" بأعلى متوسط. ويمكن عزو هذه النتيجة في ضوء جهود الجامعات في دعم البحث العلمي، وجهود مجلس البحث العلمي الداعم لبحوث الجامعات، وتبّني الأفكار والمشاريع العلمية والبحثية.

وحصلت الفقرة التي نصت على "تستقطب إدارة الجامعة الباحثين المتميزين للعمل في الجامعة" على أقل متوسط وفق مبدأ الشفافية. ويمكن عزو هذه النتيجة لما يتطلبه هذا الجانب من توفير حوافز مغرية، بالإضافة إلى المنافسة من قبل الدول المجاورة التي تفوق عروضها العروض المقدمة لأعضاء هيئة التدريس في السلطنة، كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى ارتفاع رواتب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بالدول العربية، ومضاهاتها، ومنافستها للعروض المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالسلطنة، وبالتالي فإن الأساتذة القادمين لها ليسو بالضرورة نخبة أساتذة بلادهم، كما هو الحال سابقاً، كما ويمكن عزو ذلك إلى أن الجامعات تركّز على التدريس

أكثر من استقطاب الباحثين، كما أن الطبيعة الربحية للجامعات الخاصة قد تؤثر على استقطاب العضو الأقل من حيث الرواتب، وهذا يتنافى مع مبادئ الحاكمية الرشيدة.

وأظهرت النتائج المرتبطة بالكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل مجال البحث العلمي بالنسبة لمبدأ المشاركة، والتي جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة التي نصت على "تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في حضور المؤتمرات لتطوير مهاراتهم في البحث العلمي"، بأعلى متوسط. ويمكن عزو هذه النتيجة لاهتمام الجامعات العُمانية بالاستفادة من الدعم المقدم من مجلس البحث العلمي، ولكي تحقق النهوض بالبحث العلمي بالجامعة ويكون لها ممثل في مجلس البحث العلمي.

وجاءت الفقرة التي نصت على "تقترح إدارة الجامعة على الباحثين أساليب ملائمة لتأصيل الشراكة مع القطاع الخاص في مجال البحث العلمي" في المرتبة الأخيرة، بأقل متوسط. ويمكن تفسير هذه النتيجة لعدم اهتمام الجامعة، أو رغبتها في الإنفاق على المشاريع البحث العلمي، وبالتالي فأن مبدأ المشاركة في هذا المجال وفقاً لوجهة نظر الجامعة يجب أن يكون عكسي، وأن المجتمع المحلي يوفر الدعم، ويزود الجامعة انطلاقاً من مبدأ المشاركة والتعاون.

كما أظهرت النتائج المرتبطة بالكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل مجال البحث العلمي المرتبط بمبدأ المساءلة، وجاءت بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة التي تنص على "تضع إدارة الجامعة معايير واضحة لتقييم أداء الهيئة التدريسية في مجال البحث العلمي"، بأعلى متوسط، وفق فقرات مبدأ المساءلة. ويمكن عزو هذه النتيجة في ضوء توجه الجامعات الحالي بالاهتمام بالبحث العلمي، والاستفادة من الدعم المقدم من مجلس البحث العلمي، وخاصةً أن ثلاث جامعات من الجامعات الخاصة التي يكون لها دور رائد في البحث العلمي يكون لها ممثل في مجلس البحث العلمي.

وجاءت الفقرة التي نصت على "توفر إدارة الجامعة سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب، والفعلي لأعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي"، في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط. ويمكن عزو ذلك إلى أن عملية البحث العلمي لم تكن ذات جدوى ومرغوبية لدى الجامعات من خلال رصد السجلات، ومتابعة الأداء، ولكن في الوقت الحالي بدأ هناك اهتمام في مجال البحث العلمي وفق ما يقوم به مجلس البحث العلمي من دعم للجامعات.

ثالثاً: خدمة المجتمع

أظهرت النتائج المرتبطة بالكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل مجال خدمة المجتمع، المرتبطة بمبدأ الشفافية، وجاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة التي تنص على "للجامعة صفحة إلكترونية باللغتين (العربية والإنجليزية) لتقديم الخدمة لأفراد المجتمع" في المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة. وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعكس الواقع الفعلي من حيث توافر موقع إلكتروني لكل جامعة يسّهل على المجتمع المحلي تصفحه رغم تحفظ الباحثة على اثنتين من الجامعات الخاصة التي لديها موقع إلكتروني باللغة الإنجليزية فقط.

وحصلت الفقرة التي نصها "تقوم الجامعة بنشر تقارير لجنة الاعتماد والجودة لأصحاب المصلحة (الطلبة، هيئة التدريس، العاملين، المجتمع المحلي، المساهمين إن وجد)" على المرتبة الأخيرة، بأقل متوسط. ويمكن عزو هذه النتيجة في ضوء تحفظ الجامعات على نشر تقارير لجنة الاعتماد على الموقع الإلكتروني، وربما لأن هذه التقارير موجودة على الموقع الإلكتروني لهيئة الاعتماد، ولكنها فقط باللغة الإنجليزية. وترى الباحثة ضرورة ترجمة هذه التقارير، حتى يسهل الاطلاع عليها من قبل أصحاب المصلحة.

وأظهرت النتائج المرتبطة بالكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل مجال خدمة المجتمع، المرتبطة بمبدأ المشاركة، جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة التي نصها "توجه

إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس إلى تصميم مشاريع بحثية لها علاقة مباشرة بحاجات المجتمع المحلي ومشكلاته"، بأعلى متوسط. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة الجامعات التي ما زالت مقصرة نوعاً ما في تقديم الخدمة الاجتماعية، وبالتالي لا تشارك عضو هيئة التدريس بتوجيهه لخدمة هذا المجتمع بالشكل المطلوب، لذا جاءت وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنها ليست بالمستوى المطلوب.

في حين جاءت الفقرة التي نصت على "تشرك الجامعة ممثلين من المجتمع المحلي في وضع خطط التطوير فيها" في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط. ويمكن عزو هذه النتيجة استناداً على محدودية مشاركة وتمثيل أعضاء المجتمع المحلي في مجالس ولجان الجامعات.

وأظهرت النتائج المرتبطة بالكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل مجال خدمة المجتمع المرتبط بمبدأ المساءلة، وجاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة التي نصت على "تُقيّم إدارة الجامعة (خطط وبرامج) الخدمة المجتمعية باستمرار بهدف تطويرها"، بأعلى متوسط. ويمكن عزو هذه النتيجة رغم أنها جاءت بأعلى متوسط وفق مبدأ المساءلة، إلا أنه ما زالت الجامعات لا تقوم بدورها المرجو في الخدمة المجتمعية، كما يمكن عزو هذه النتيجة أنه في بعض الجامعات الخاصة ما زالت مكاتب ودوائر الخدمة المجتمعية غير مفعّلة تعاني من قصور في الكوادر البشرية، وما زال موضوع الخدمة المجتمعية مرتبط بعضو هيئة التدريس وتوجهه وشعوره بالمسؤولية الاجتماعية، كما أن العديد من أعضاء الهيئة التدريسية الذين من الجنسيات الأخرى من غير الناطقين بالعربية، وبالتالي يكون دورهم محدود في هذا الجانب نتيجة لعائق اللغة، وهذا انعكس على ضعف اهتمام إدارة الجامعات بخدمة المجتمع، وتطويره وتقييمه.

وحصلت الفقرة التي نصها "توجد تغذية راجعة بين الجامعة وسوق العمل لتحديد احتياجاته (كماً ونوعاً) من الخريجين "على أقل متوسط حسابي. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى وجود فجوه بين

احتياجات سوق العمل، ومخرجات التعليم العالي، وليس أدل على ذلك من تزايد الخريجين، والبطالة، كما أن الجامعات لا تحدد احتياجاتها من الطلبة، بل تأتيها الأعداد من مركز القبول الموحد الذي يقوم بتوزيع الطلبة بناءً على اختياراتهم، دون مراعاة لاحتياجات سوق العمل، وذلك لانعدام توافر الدراسات في هذا الجانب، وهذا ما حذا بجامعة السلطان قابوس إلى تبني المشروع الوطني لمواءمة مخرجات التعليم العالي مع احتياجات سوق العمل.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة نادلر وميللر ومودبكا (Nadler, Miller & Medica, 2010)، التي اظهرت نتائجها، أن للحاكمية الرشيدة دور ايجابي في تمكين عضو هيئة التدريس في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. كما اتفقت مع دراسة ولكيسمان وشميد (Wilkesmann & Schmid, 2012)، التي أشارت إلى، وجود دور للحاكمية الرشيدة في عمليات التدريس، والتواصل الاجتماعي لدي أعضاء هيئة التدريس، وبدرجة متوسطة. واتفقت كذلك مع دراسة شقوارة (Shigwarah, 2014)، التي بينت أن للحاكمية الرشيدة دور ايجابي في تحمل المسؤولية المجتمعية.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة هواري (Hoare, 2007)، التي أشارت إلى أن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل القرارات المالية، والقرارات المرتبطة بالمناهج، وتطوير رأس المال البشري، والمشاريع البحثية، جاء بدرجة منخفضة. كما اختلفت مع ما توصلت إليه دراسة تأتي واوفوري (Tatteh & Ofori, 2010)، التي أشارت نتائجها إلى أن دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات الحكومية والخاصة، جاء بدرجة متدنية في مجال خدمة المجتمع، كما بينت نتائجها أن النمط التقليدي هو المتبع في إدارة التدريس، والبحث العلمي في الجامعات الحكومية.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعات تعزى لاختلاف متغيرات (نوع الجامعة والرتبة العلمية والجنس والجنسية والكلية)"؟

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات حول دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لاختلاف متغير الجنسية، لصالح الجنسية (الجنسيات أخرى)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لاختلاف متغيرات (نوع الجامعة، والرتبة العلمية، والجنس، والكلية).

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء إلمام عضو هيئة التدريس الذي يحمل جنسية أخرى بالحاكمية الرشيدة كمفهوم ومبادئ، أو أن الحاكمية الرشيدة قد تكون مطبقة في جامعات قد عمل بها سابقاً، وبالتالي من وجهة نظره، فإن دورها في تفعيل الوظائف في الجامعات العُمانية غير مرضٍ نوعاً ما، مقارنةً بالجامعات الأخرى في دول أخرى، كما يمكن عزو ذلك بأن عضو هيئة التدريس الذي يحمل جنسية أخرى مرتبط بعقود عمل قصيرة لمدة سنتين، أو ثلاث، وبالتالي لا يسعى إلى معرفة إجراءات الحاكمية بالجامعة، أما بالنسبة للعُماني، ربما لأنه ليس لديه المعرفة الكافية بالحاكمية الرشيدة، ومبادئها، وأسسها، ولهذا يرى أن دورها في تفعيل الوظائف بالجامعة مُرضٍ نوعاً ما.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة ناصر الدين (2012 ب)، التي أشارت نتائجها إلى، وجود فروق داله إحصائياً، في واقع تطبيق الحاكمية الرشيدة تعزى لاختلاف المركز الوظيفي.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة وتفعيل الوظائف؟.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة، وتفعيل الوظائف.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء العلاقة الافتراضية بأن تطبيق الأنظمة والقوانين في الإدارة في عمليات التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ والرقابة، التي إن طُبقت بشفافية، ودعمت بالمشاركة في صناعة القرار، وعززت بالمساءلة سينعكس على تفعيل الوظائف وتحسين الأداء، والرضى الوظيفي، والدافعية للعمل، والإنجاز، مما يؤدي إلى تحسين المخرجات. فحين تفصح الإدارة الجامعية عن معايير شغل الوظائف، وتتبنى نظم واضحة في صناعه القرار، وتفصح عن المخاطر التي تواجها وكيفية التغلب عليها، وتتواصل مع الهيئتين الإدارية والأكاديمية وفق قنوات اتصال حديثة، ويوجد بها نظام معلن لتلقي الاقتراحات والشكاوي، وتضع مؤشرات واضحة ومعلنة لقياس الأداء، ولديها قوانين تكفل جانب المساءلة وتطبقها، وتعتمد أسس علمية وعمليه لتنمية الرقابة الذاتية، وتكون بمثابة القدوة في الالتزام والمبادأة والابتكار، كل ذلك سينعكس بشكل أو بآخر على تفعيل الجامعة لوظائفها الرئيسية من خلال وضوح آلية اختيار واستقطاب أعضاء هيئة التدريس، والمشاركة، وتفعيل الرقابة والمساءلة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أورنجزب وآصف (Aurangzeb & Asif, 2012)، التي أشارت إلى وجود علاقة بين درجة تطبيق الحاكمية الرشيدة، ومستوى توظيف خريجيها في سوق العمل. كما اتفقت مع دراسة برقعان والقرشي (2012)، التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة بين تطبيق الحاكمية الرشيدة، وتيسير اتخاذ القرارات التي تتسم بالعقلانية، والاستنارة،

والشفافية، وزيادة فاعلية الإدارة. كما اتفقت مع دراسة الزهراني (2012)، التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطيه طرديه موجبة، ذات صله بين تطبيق الحاكمية الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية، ومتغيرات الرضى الوظيفي، والولاء التنظيمي.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: "ما المعيقات التي تحدّ من تفعيل دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية من وجهة نظر والقادة الأكاديميين والإداريين؟".

أظهرت النتائج أن فقرتان من أصل (29) فقره حصلت على تكرار تراوح بين (22-24)، في حين جاءت الفئة الثانية، وعددها فقرتان، بتكرار تراوح بين (15-16)، وجاءت الفئة الثالثة وعددها (17) فقره بتكرار تراوح بين (8-13)، في حين جاءت أدنى هذه المعيقات، وعددها (8) فقرات، بتكرار تراوح بين (3-7).

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء حصول الفئة الأولى على أعلى التكرارات، حيث نص المعيق الأول على "ضعف الالتزام باللوائح والأنظمة والتعليمات نتيجة القصور في الاطلاع عليها، أو فهمها أو عموميتها أو نتيجة ضغوط داخلية وخارجية"، لكل جامعة لائحة تنفيذية، ولكن الجامعات الخاصة غير مُدرجة بالموقع الإلكتروني للجامعة ليسهل الاطلاع عليها، حيث تتحفظ الجامعات الخاصة على لوائحها التنفيذية، باعتبار إنها صرفت عليها من الجهد والوقت الكثير، وبالتالي خوفاً من منافسة الجامعات الأخرى أن تأخذها بشكل حرفي وتطبقها، في حين في الجامعة الحكومية اللائحة التنفيذية موجودة على الموقع الإلكتروني للجامعة، لكنها باللغة العربية فقط، في حين أن العديد من أعضاء هيئة التدريس من غير الناطقين بالعربية، وقد يشكّل ذلك إعاقة في الاطلاع والتطبيق. وقد تعزو الباحثة تنوع واختلاف اللوائح التنفيذية في الجامعات إلى الافتقار لقانون موحد للتعليم العالي، تنبثق من هذه اللوائح، بحيث يوضح الحدّ الأدنى للترقيات، والحوافز، وشروط التعيين، وذكر الخضيري (2005) من معايير الحاكمية الرشيدة مدى وجود بيان

بالتشريعات، والقوانين، واللوائح المنظمة لأفضل ممارسة سلطة الإدارة في مجالس إدارة الجامعة، وهل من السهل الحصول عليها، وهل نصوصها واضحة، وصياغتها سليمة، وسهلة الفهم، وهل كافية ومتسقة مع حزمة القوانين، والتشريعات الأخرى. في حين جاء المعيق الثاني الذي نص على "الإحلال المستمر لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية في ظل تحدي الاستقطاب المنافسة، وضعف التعمين (قلة الكوادر العُمانية وقلة الحوافز)"، والذي اتفق مع ما جاء في الملخص التنفيذي لدراسة إعادة هيكلة التعليم العالي الصادر من مجلس التعليم من التحديات التي تواجه التعليم العالي عدم القدرة على استقطاب الكفاءات التدريسية المناسبة، حيث اتساع المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، بالإضافة لعدم مقدرة مؤسسات التعليم العالي المحافظة على الكفاءات المستقطبة، مما أوجد نوعاً من عدم الاستقرار (مجلس التعليم، 2013).

أما في الفئة الثانية، جاء المعيق الذي نص على "عدم توافق معايير الحاكمية الرشيدة مع واقع المجتمع العُماني كون هذه المعايير مستوردة وتتسم بالضبابية وقلة الوعي بها لحداثتها، ومحدودية المعرفة الفنية بممارستها"، ويمكن أن تعزو الباحثة تصدر هذا المعيق نتيجة لحداثة موضوع الحاكمية الرشيدة، وقلة الوعي به، كما أنه إلى الآن غير مطبق في الجهات الحكومية، كما أن تفعيله مقتصر على الشركات المساهمة، وشركات التأمين التابعة لسوق المال، كما أن "مركز عُمان للحوكمة" مقصّر نوعاً ما في نشر الوعي من وجهة نظر الباحثة، كما أن الدورات التي تقدم للإدارات التنفيذية، ومجالس الإدارة، محدودة نوعاً ما، بالإضافة إلى أن الاهتمام بالحاكمية في الجامعات الخاصة باعتبارها شركات مساهمة ينصب بالأمور المالية، وحقوق الأطراف المساهمين، حتى عند الحديث عن المخاطر يتناول التقرير المخاطر المالية والسيولة فقط دون التطرق إلى الأداء، والكفاءة الداخلية والخارجية.

في حين جاء المعيق الرابع الذي نص على "ضعف الإيرادات الجامعية في ظل الاعتماد على الدعم الحكومي، وقلة استقطاب الطلبة من الخارج، وعدم البحث عن مصادر تمويل بديلة" فقد أشار خورشيد ويوسف (2009) أنه تمثل الموارد المالية، وما يرتبط بها من إفصاح وشفافية، وتعظيم منافع أصحاب المصلحة أساساً للحاكمية الرشيدة من خلال الاهتمام بقضية تنويع مصادر التمويل، وحسن استغلال الموارد وتوظيفها، كما أشار تقرير التنمية البشرية (2012) إلى أن من تحديات التعليم العالي الاعتماد بشكل كبير على الحكومة مصدراً رئيساً لتمويل التعليم، ومحدودية البدائل الأخرى. كل هذا يفسر احتلال هذا المعيق المرتبة الرابعة، ويتعدى دور التمويل مرحلة البناء وتوسعته الذي دعم بسخاء من قبل القيادة الحكمية لجلالة السلطان، بل أنه يدخل في كل صغيرة وكبيرة له علاقة بوظائف الجامعة الرئيسية التدريس، والبحث العلمي وخدمة المجتمع؛ اذ يتحكم بعدد أعضاء هيئة التدريس ونوعيتهم وأسلوب عملهم والخدمات المتوفرة في الجامعة من موارد وخدمات وأنشطة جامعية.

أما المعيقات في الفئة الثالثة، أغلبها جاءت متعلقة بالجامعات الخاصة التي تعاني من ضعف المدخلات، مما يؤثر على تطبيق ودور الحاكمية الرشيدة، فقد أشار مجلس التعليم (2013) إلى أن (55%) ممن يقبلون في مؤسسات التعليم العالي هم من الحاصلين على درجة (د) في دبلوم التعليم العام، وهو أقل من المعيار العالمي المقبول، كما أن هناك تباين في معايير القبول في نفس البرنامج من مؤسسة لأخرى، وتعزو الباحثة ظهور هذا المعيق في الجامعات الخاصة؛ لأن أكثر من (70%) من طلبتها يكونون على نفقه الحكومة ممن لا يحققون شروط الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي الحكومية، بالإضافة إلى أن هذه الجامعات لم تبني لها سمعة كبيرة في المجتمع، بحيث يتوجه إليها الطلبة من ذوي النسب المرتفعة الذين يفضلون الالتحاق

بالحكومة، نظراً للمميزات الموفرة لهم التي تفوق المميزات التي قد يحصلون عليها لو التحقوا بالجامعات الخاصة.

عدم توفر المقومات الأساسية لبعض الجامعات الخاصة من مبانٍ ومختبرات رغم الدعم الحكومي، الذي قدم لها المقدر بعشرين مليون ريال لكل جامعة، من أجل توفير البنى الأساسية، إلا إن إلى الآن مازالت بعض الجامعات في مبانٍ مؤقتة، وما زالت مرحلة تشييد المبنى الجديد قد تحتاج أكثر من سنتين، وهذا قد يحدّ من دور الحاكمية الرشيدة.

عدم وضوح فلسفة التعليم العالي في ظل غياب قانون موحد يوجه الاستراتيجيات والرؤى. فقد ورد في مناقشة مجلس الشورى لمعالي وزيرة التعليم العالي في الجلسة الاعتيادية في الفترة من 26-27 مايو 2013 أنه "من عام 2009 أشارت معاليها في بيان مجلس الشورى بدراسة قانون التعليم العالي، ونحن الآن في 2014، ولم يصدر هذا القانون رغم أهميته"، مما حذا بالمجلس بمطالبة معاليها بالاستعجال في إصدار القانون، وبالتالي جاءت وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين متسقة مؤيدة لهذا المعيق.

التداخل بين صلاحيات مجلس الإدارة ومجلس الأمناء، وبين السلطة الإشرافية والتنفيذية وتعزو الباحثة ذكر هذا المعيق حيث نصت المادة (5) من ميثاق تنظيم، وإدارة شركات المساهمة العامة (2012) من اختصاصات مجلس الإدارة اعتماد اللوائح والأنظمة الداخلية المتعلقة بتصريف أمور الشركة، وتحديد الاختصاصات والصلاحيات لمجلس الإدارة التنفيذية، بالإضافة لمراقبة أعمال الإدارة التنفيذية، والتأكد من سير العمل بما يحقق أهداف الشركة، ولا يتعارض مع القوانين والأنظمة، بالإضافة تعيين الرئيس التنفيذي والموظفين، وتحديد حقوقهم وواجباتهم. في حين نصت اللائحة التنفيذية لإحدى الجامعات الخاصة التي تُعدّ شركة مساهمة نصت المادة (5) من

صلاحيات مجلس الأمناء اعتماد اللوائح والنظم الداخلية لإدارة شؤون الجامعة، وتسيير أعمالها، بالإضافة إلى تعيين رئيس الجامعة ونوابه، واعتماد الهيكل التنظيمي للجامعة.

وبالتالي، السؤال المطروح من المسؤول عن تعيين رئيس الجامعة، ويعتمد اللوائح والنظم الداخلية للجامعة، ويراقب ويحاسب رئيس الجامعة، هل هو مجلس الأمناء أم مجلس الإدارة؟ كما أن الباحثة تؤكد أنه في اللائحة التنفيذية للجامعات الخاصة – حسب اطلاع الباحثة– لا يوجد ذكر لصلاحيات مجلس الإدارة، وقد نصت الحاكمية، وبشكل صريح، كما ذكر المليجي (2011) تكمن أهمية الحاكمية في الفصل بين الملكية وإدارة الجامعة، وعدم الخلط بين المهام ومسؤوليات الخاصة بالإدارة التنفيذية، ومهام مجلس إدارة الجامعة، كما ذكر المجلس الأعلى للتخطيط (2013) يواجه التعليم العالي في السلطنة تداخل العلاقة بين مسؤوليات، ومهام مجلس الأمناء ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، كذلك الأمر بالنسبة للجان الحاكمية؛ مثل: لجنة التدقيق، ولجنة الترشيحات، ولجنة المخاطر، هل تنبثق من مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء.

غياب ثقافة المساءلة، وتفعيلها نتيجة الافتقار لتوصيف وظيفي، وعدم وجود مؤشرات أداء يحاسب عليها الموظف، وترى الباحثة أن التوصيف الحالي وفق اللوائح التنفيذية للجامعات يوضح المهام دون توضيح الصلاحيات المعطاة، وقد ذكر أحد رؤساء الأقسام بقوله: "لا يوجد توصيف وظيفي من قبل إدارة الموارد البشرية، خاصةً للإداريين يتم تقييمهم بناءً على تقديرات، واجتهادات، وتوجهات غير مكتوبة".

في حين جاء المعيق الذي نص على "عدم وجود لجنة للمراجعة الداخلية وعدم استقلالية المدقق الداخلي" بأقل التكرارات في المرتبة الأخيرة بين المعيقات، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هذا المعيق ذُكر من قبل الجامعة الحكومية التي لا يوجد بها لجنة للمراجعة الداخلية، بل توجد دائرة للتدقيق تتبع مباشرة لرئيس الجامعة، لكن رواتبهم وترقياتهم، وحوافزهم مرتبطة بلجنة شؤون

الموظفين، مما يحدّ من استقلاليتهم. ويذكر آل عباس (2013) أهمية وجود لجنة للمراجعة التي تقوم بترشيح، وطلب تعيين المدقق الداخلي، وتحدد حوافزه ومرتبه الذي يستحقه، ومناقشته في خطته السنوية، وما يحتاج إليه من موارد لتنفيذها، كما أكد من أجل استقلالية المراجع الداخلي، لابد أن يتم تعيينه، وعزله والموافقة على خطته السنوية من أعلى سلطة، وهي مجلس الجامعة، أو مجلس الأمناء.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة شويري وشويري وشويري (Choueiri, Choueiri & Choueiri, 2012)، التي أشارت إلى أن المعيقات التي تواجه حاكمية الجامعات تمثّلت بضعف التمويل، كما اتفقت مع دراسة السر (2013)، التي أشارت إلى وجود قصور في التشريعات والقوانين، وسياسة القبول، والثقافة السائدة في المجتمع والمناخ السياسي العام، وطريقة إدارة الجامعة، مما يعيق تطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة. كما اتفقت مع دراسة الفرا (2012)، التي بينت وجود معيقات تحد من تفعيل الحاكمية الرشيدة، والمتمثلة بضعف التوازن بين تحمل المسؤولية بين الأقسام الإدارية من مجلس الأمناء، ومجلس الجامعة، وضعف المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات. واتفقت كذلك مع دراسة حلاوة وطه (2012)، التي أشارت إلى أن أبرز معيقات تفعيل الحاكمية الرشيدة تمثلت في القيم والتقاليد، وثقافة المجتمع.

كما أن الباحثة تؤكد على أهمية الوقوف على هذه المعيقات، وإيجاد الحلول للحدّ منها، أو القضاء عليها، فالجامعات المستهدفة بالدراسة متباينة من حيث آلية الحاكمية الرشيدة، وبالتالي ما قد يكون معيق في الجامعة (أ)، قد لا يكون معيق في الجامعة (ب).

سادساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: "ما سُبل تطوير الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين"؟.

من خلال ما تم طرحه من وجهات النظر، واقتراحات حول سُبل تطوير الحاكمية الرشيدة في الجامعات، يُلحظ أن معظم هذه المقترحات تركزت حول الإطار القانوني، والإطار الحكومي، وتنوعت بين الضوابط الداخلية، والضوابط الخارجية للحاكمية الرشيدة، وتلامس الواقع وتعايشه، وجاءت متناسقة نوعاً ما مع ما تم طرحه من معيقات.

حيث أظهرت النتائج أن أبرز مقترحات القادة الأكاديميين والإداريين، جاء المقترح الذي نص على "تحديث اللوائح والأنظمة والتعليمات بما يتوافق مع متطلبات العصر واطلاع أصحاب المصلحة عليها، ووضع حدّ للاستثناءات وتطبيق المؤسسية"، حيث جاء في المرتبة الأولى بأعلى تكرار، ويمكن عزو ذلك لارتباطه بالأساس القاعدي الذي تستند إليه الحاكمية الرشيدة بمبادئها، حيث إن الأنظمة والتعليمات إن وجدت وطبقت بدرجة إيجابية ستسهم في تحسين، وتجويد الأداء من خلال اطلاع أصحاب المصلحة عليها، كما أن تطبيق المؤسسية هي الطريق لتفعيل هذه اللوائح والأنظمة.

في حين جاء المقترح الذي نص على "نشر ثقافة الحاكمية الرشيدة ومأسستها بأبعادها ومبادئها، وإقرارها بنصوص قانونية ونشرها في المجتمع" بالمرتبة الثانية، ويمكن عزو ذلك بأن لا يمكن تطوير الحاكمية الرشيدة، من خلال وضع الأنظمة والتعليمات فقط، وجعلها حبيسة الأوراق، بل لابد من مأسستها، وجعلها ثقافة للمؤسسة، ونشرها في المجتمع ليقوم بدوره في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، ولابد من تدعيمها بنصوص قانونية تضعها الدولة، وتنشر في المجتمع.

في حين جاءت المقترحات التي نصت على "تعيين قاضي مختص بالشؤون الأكاديمية، أو وجود خبراء مختصين بالشؤون الأكاديمية يتم الرجوع لهم في حالة وجود دعوى أكاديمية"،

و"إعادة هيكلة التعليم العالي، وتوحيد السياسات العامة والأهداف، وطرق التقييم ونظم الدرجات"، و"إيجاد لجنة للمراجعة الداخلية، والنظر في استقلالية المدقق الداخلي"، و"وضع تشريعات ونصوص وقوانين ترتبط بالأكاديميين، وتضمينها في قانون العمل العُماني" في المرتبة الأخيرة بحصولها على أقل تكرار، ويمكن عزو هذه النتيجة أن هذه المقترحات جاءت حسب وظيفة كل الشخص وما يواجه من تحديات تعرقل عمله، وتحدّ من تطوير دور الحاكمية الرشيدة، سواءً أكانوا نواب رؤساء جامعات، أو مدراء تدقيق، أو مدراء القبول والتسجيل، أو مدراء موارد بشرية.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة ميجنوت جيرد (Mignot-Gerard, 2003)، التي أظهرت نتائجها، أن تطبيق الحاكمية الرشيدة بشكل ناجح، يتطلب العمل بمفاهيم القيادة التشاركية بين أعضاء هيئه التدريس بالإضافة إلى إشراك جميع ذوي العلاقة في عمليات صنع القرار. كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة فخري (2011)، التي أشارت ضرورة نشر ثقافة الحاكمية الرشيدة، وتعديل القوانين والتشريعات كمتطلبات لتحقيق الحاكمية الرشيدة في الجامعات. كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الفرا (2012)، التي أشارت التي أن ابرز الحلول المقترحة لتفعيل الحاكمية الرشيدة، يتمثل في وضع وتبني معايير موضوعية لتطبيق الحاكمية الرشيدة في الجامعات على أن تكون قابلة للقياس. كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة السر (2013)، التي أشارت إلى ضرورة تطوير نظام الجودة والتقييم ، وتفعيل البحث العلمي، لتطوير الحاكمية الرشيدة في الجامعة.

التوصيات

استناداً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الباحثة تثمن المقترحات المقدمة من قبل القادة الأكاديميين والإداريين، وتوصي بالأخذ بها، الأمر الذي قد يسهم في تفعيل دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية، مما سينعكس بشكل إيجابي على أداء الجامعات لأهدافها، وآلية إدارتها، وتأديتها لوظائفها الرئيسية، كما أن الباحثة تشدد، وتؤكد على التوصيات الآتية:

- العمل على استكمال الأُطر التشريعية والقانونية والإدارية اللازمة والمعينة على تطبيق الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية، ومنها إصدار قانون التعليم العالي الذي يتردد صداه في أروقة وزارة التعليم العالي منذ العام (2009)، الذي يوضح فلسفة التعليم العالي، ويوضح المرتكزات والخطوط العريضة لعمليات التشريع، والتنظيم والتنفيذ. استناداً إلى أشارت إليه نتائج الدراسة بأن تطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة، في الجامعات العُمانية جاءت بدرجة متوسطة.
- تفعيل مبدأ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، من خلال نشر التقارير السنوية للجامعات المالية والإدارية والأكاديمية، وتقارير الزيارات الخاصة بالجامعة على موقع الجامعة، بما لا يضر بمصلحتها، والإفصاح عن المخاطر، وكيفية إداراتها، وتفعيل المسؤولية الاجتماعية. استناداً إلى ما أشارت إليه نتائج الدراسة من أن مبدأ الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، جاء بدرجة متوسطة.
- تفعيل دور الحاكمية الرشيدة في مجالات التدريس، والبحث العملي، وخدمة المجتمع، من خلال تبني الجامعات لسياسات واضحة معلن عنها فيما يتعلق (بالتعيين، والترقية، والحوافز، والحرية الأكاديمية، والأمن الوظيفي). وإشراك الجامعة ممثلين من المجتمع المحلي في وضع خطط التطوير فيها. وإيجاد تغذية راجعة بين الجامعة وسوق العمل

لتحديد احتياجاته (كما، ونوعا) من الخريجين. استنادا لما أشارت آلية نتائج الدراسة، أن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة جاءت، بدرجة متوسطة على وظائف الجامعة ككل.

- نشر ثقافة الحاكمية الرشيدة بين العُمانيين عن طريق تفعيل دور الجامعات في نشر ثقافة الحاكمية الرشيدة داخل الحرم الجامعي، وخارجه من خلال الندوات، وورش العمل، وإدخال مساق تعريفي بالحاكمية الرشيدة في الجامعة، وتفعيل دور مركز "عُمان للحوكمة" في نشر ثقافة الحاكمية الرشيدة. استناداً لما أشارت له نتائج الدراسة وجود فروق داله إحصائياً حول دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة لصالح الجنسية (الجنسيات الأخرى).
- تفعيل اللوائح والأنظمة والتعليمات، ووضع استراتيجية دورية وحثيثة لمتابعتها، واطلاع أصحاب المصلحة عليها. استناداً إلى ما أشارت إليه نتائج الدراسة، حيث جاء من أبرز المعيقات ضمن هذا الإطار، وبأعلى تكرار من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين.
- إجراء المزيد من الدراسات حول الحاكمية الرشيدة والمتمثل في الكشف عن دور الحاكمية الرشيدة، في توفير متطلبات معايير الجودة، والحصول على الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر القادة الإداريين بالجامعات، وجهات الإشراف والرقابة، في مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى إعطاء تصور مقترح لرفع مستوى الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية الخاصة والمُدرجة في سوق مسقط للأوراق المالية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو سلمة، حكيمة ويحياوي، نعيمة. (2012). **دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات**. ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني: حوكمة الشركات كآلية للحدّ من الفساد المالي والإداري المنعقد في الفترة من 6-7 مايو، جامعة محمد خضير- بسكرة: الجزائر.

آل عباس، محمد. (2006). **حوكمة الجامعات دراسة تحليلية**. جامعة الملك خالد، الرياض، المملكة العربية السعودية.

آل عباس، محمد. (2010). حوكمة الجامعات. **صحيفة الاقتصادية السعودية**، الصادرة من الشركة السعودية للأبحاث والنشر، (5926).

آل عباس، محمد. (2013). أهمية وجود اللجان المراجعة في الجامعات السعودية. **الصحفية الاقتصادية الإلكترونية**، الصادرة من الشركة السعودية للأبحاث والنشر، (7061).

برقعان، أحمد والقرشي، عبدالله. (2012). **حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات**. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة المنعقد في الفترة من 15-17 ديسمبر، جامعة الجنان، لبنان.

البنك الدولي. (2012). **الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا**، مركز مرسيليا للتكامل المتوسطي.

جودة، محفوظ. (2008). **إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة المدرجة في سوق عمان المالي**. ورقة مقدمة للمؤتمر السنوي العام التاسع

الإبداع والتجديد في الإدارة: الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الجديدة المنعقد في الفترة 9-11 نوفمبر، القاهرة: 111-145.

الحاج، عارف. (2014). **الحوكمة المؤسسية في الجامعات اليمنية**. صحيفة 26 سبتمبر الأسبوعية، (1754)، استرجعت بتاريخ 2014/4/20 من المصدر: http://www.26sept.info/component/content/article/6929-5/44482-2014-02-26-20-05-16.html

حلاوة، جمال وطه، نداء. (2012). واقع الحوكمة في جامعة القدس. **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**، 2: 81- 96.

حلوش، عاكف. (2008). **دور الحاكمية المؤسسية في الإصلاح الإداري ومواجهة الفساد**. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان "التطوير والإصلاح الإداري من أجل رفع كفاءة الأداء المؤسسي ومواجهة الفساد" المنعقد في الفترة من 27- 29 أكتوبر، عمان، الأردن.

الحنيطي، عبدالرحيم. (2010). **الحاكمية الرشيدة في التعليم العالي**. جريدة الدستور اليومية تصدر عن الشركة الأردنية للصحافة والنشر الأربعاء 2010/10/6، استرجعت بتاريخ 2014/02/18 من المصدر: http://www.addustour.com/15899

الخضيري، محسن. (2005). **حوكمة الشركات**. القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.

خليل، عطا الله والعشماوي، محمد. (2008). **الحوكمة المؤسسية**. القاهرة: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع.

خورشيد، معتز ويوسف، محسن. (2009). **حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر.** الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية للنشر والتوزيع.

درويش، عدنان. (2007). **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة.** بيروت: اتحاد المصارف العربية.

رزق، عادل. (2007). **الحوكمة والإصلاح المالي والإداري مع عرض للتجربة المصرية.** ورقة عمل مقدمة لملتقى الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية المنعقد في الفترة من 9– 11 سبتمبر، القاهرة، مصر.

الزهراني، خديجة. (2012). **واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الزيادات، موفق. (2011). **التأرجح بين الحاكمية الرشيدة والفساد القيادي.** استرجعت بتاريخ 15/ 12/ 2013 من المصدر: http://www.ammonnews.net.

السر، خالد. (2013). **عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها.** ورقة عمل مقدمة في ورشة حوكمة مؤسسات التعليم العالي المنعقدة في الفترة 28 مارس، وزارة التربية والتعليم العالي، غزة، فلسطين.

السكارنة، بلال. (2009). **أخلاقيات العمل.** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سليمان، عبد المجيد. (2008). **الحكم الصالح أو الحكم الجيد، ورقة عمل مقدمة لملتقى العربي الثاني: الإدارة الرشيدة خيار للإصلاح الإداري والمالي.** المنعقد في القاهرة في الفترة من 15– 19 أبريل، شرم الشيخ، مصر.

سندس، حسين. (2006). أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي. العراق: المعهد العربي للمحاسبين القانونيين.

السيد، إسماعيل. (2006). الإدارة التراكمية والحوكمة. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع.

الشافعي، حسن. (2009). الحوكمة في التربية البدنية والرياضة. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.

شبلي، مسلم ومنهل، محمد. (2008). بناء منظور إستراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أداءه دراسة استطلاعية في جامعة البصرة. كلية الإدارة والاقتصاد، البصرة، العراق.

شعبان، أحمد. (2013). قياس التقدم وأداء الحكم والإدارة الرشيدة. مؤتمر حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية: خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة المنعقد في الفترة من 9-11 ديسمبر، عمان، الأردن.

الشناق، راضي. (2009). مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الشويخ، كارم. (2013). الدمج بين الجودة والحوكمة مدخل جديد لتحسين أداء المؤسسات. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية: خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة المنعقد في الفترة من 9-11 ديسمبر، عمان، الأردن.

صالح، إسماعيل. (2013). الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات. ورقة عمل مقدمة لورشة عمل: حوكمة مؤسسات التعليم العالي المنعقدة في الفترة 28 مارس، وزارة التربية والتعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزه، فلسطين.

ضحاوى، بيومي والمليجي، رضا. (2011). **دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب إفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة كنها في مصر**. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة: التعليم والتنمية البشرية في دول قارة إفريقيا، مصر، 41- 117.

طالب، علا والمشهداني، إيمان. (2011). **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عبد الحافظ، شفيق وعبد الرازق، وسام. (2007). **دور الحوكمة في الإصلاح الإداري**. هيئة النزاهة، العراق، أسترجعت بتاريخ 14/ 12/ 2013 من المصدر: http:// www. http://www.nazaha.iq

عبد الحكيم، فاروق. (2011). حوكمة الجامعات مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة. **مجلة العلوم التربوية**، 1(2): 315-326.

عبد الحكيم. فاروق. (2012). **حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي**. القاهرة: مكتبة أنجلو المصرية.

عبد الصمد، عمر. (2009) دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المدية، الجزائر.

عبد الفتاح، عادل. (2011). **واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي**. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربية: تطوير التعليم العالي في الوطن العربي، المنعقد في الفترة من 6-7 ديسمبر، أبو ظبي، الإمارات العربية.

عبد الفتاح، محمد. (2010). **تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة به المؤسسات.**

ورقة عمل مقدمة لندوه قسم المحاسبة والمراجعة دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة

ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي المنعقدة في الفترة 25 نوفمبر، جامعة عين شمس،

مصر.

عدوان، شارل. (2013). **تعريب لفظ الحاكمية.** أُسترجعت بتاريخ 2014/2/18 من المصدر:

http://web.worldban.org.

العزام، علي. (2009). **شروط الحاكمية الجيدة في الجامعات يصعب تحقيقها جراء تعدد جهات**

الرقابة والتدخل وإحتماء رؤساء بالدولة. جريدة عمون، الأردن.

عزت، أحمد. (2009). **مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسُبل تطبيقها.** أُسترجعت بتاريخ

8 إبريل، 2014، من المصدر: http://old.qadaya.net/node/3068.

عطوه، محمد والسيد، فكري. (2012). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم.

مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 79(2): 34-62.

العلى، مهند. (2010). **أطر تطبيق الحوكمة.** ورقة عمل مقدمة لندوه قسم المحاسبة والمراجعة

دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي المنعقدة في

الفترة 25 نوفمبر، جامعة عين شمس، مصر.

عيسان، صالحه. (2014). **الإطار القانوني لجامعة السلطان قابوس.** مقابلة أجريت بتاريخ

2014/4/22.

غرفة تجارة وصناعة عُمان. (2004). **قانون الشركات التجارية.** الطبعة الثالثة، سلطنة عُمان.

الغنيمي، محمود. (2005). الحوكمة والجهاز المصرفي. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية المنعقد في الفترة من 8-10 سبتمبر، (3)، جامعة الإسكندرية، مصر.

فخري، مديحة. (2011). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية، (73): 45- 142.

الفرا، ماجد. (2012). تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين: حالة دراسية كليات العلوم الاقتصادية والإدارية في قطاع غزة. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثالث لضمان جودة التعليم العالي المنعقد في الفترة 2-4 إبريل، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.

الفرا، ماجد. (2013). مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي. ورقة عمل مقدمة لورشة عمل: حوكمة مؤسسات التعليم العالي المنعقدة في الفترة 28 مارس، وزارة التربية والتعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزه، فلسطين.

الفقهاء، عصام. (2010). حكومة الجامعات العربية بتهمة استنزاف الدخل القومي الإجمالي دون تحقيق التميز. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثالث: الجامعات العربية المتحديات والأفاق المنعقد في الفترة من 19-11 يناير، شرم الشيخ، مصر.

الفهداوي، فهمي وشريف. أثير. (2008). الإدارة العامة المعاصرة من منظور الحاكمية العامة الجيدة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (1): 1-29.

فوزي، سميحة. (2003). تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية. مركز المشروعات الدولية الخاصة، مصر.

القريوتي، محمد. (2004). مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

كامونا، بسمه. (2008). الحوكمة في سلطنة عُمان. استرجعت بتاريخ 2013/4/5 من المصدر: www.isegs.com/forum/showthread.php?t=3624.

الكايد، زهير. (2003). الحكمانية Governance : قضايا وتطبيقات. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

لفتة، جواد. (2011). الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

المجلس الأعلى للتخطيط. (2013). تقرير تنمية الموارد البشرية 2012. مسقط، سلطنة عُمان.

مجلس التعاون لدول الخليج العربية. (2012). دليل رقابة الحوكمة للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي العربي، الرياض، السعودية.

محمد، حاكم. (2008). ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثاني: الجامعات العربية تحديات وطموح، المنعقد في الفترة من 21- 24 ديسمبر، مراكش، المغرب.

مخيمر، عبدالعزيز. (2005). الطريق إلى الجودة والاعتماد من الجامعات العربية. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الرابع لمركز تطوير التعليم الجامعي بعنوان: تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد المنعقد في الفترة من 18-19 ديسمبر، جامعة عين شمس، مصر.

المديرية العامة للجامعات الخاصة. (2013). نموذج استرشاد لأهم بنود لائحة مجلس الأمناء بمؤسسات التعليم العالي الخاصة. سلطنة عُمان.

المديرية العامة للجامعات والكليات الخاصة. (2008). **التعليم العالي الخاص في سلطنة عُمان حقائق وأرقام**. سلطنة عُمان.

مصطفى، أمل. (2013). **دور حوكمة الجامعات في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة**. ورقة عمل مقدمة في مؤتمر حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية: خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة المنعقد في الفترة من 9-11 ديسمبر، عمان، الأردن.

مطر، محمد ونور، عبدالناصر. (2013). **دور الحاكمية في تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي في الأردن جامعة الشرق الأوسط أنموذجاً**. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، المنعقدة في الفترة 2-4 ابريل، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.

مقديش، نزيهة. (2010). **أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية: دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر للآراء**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

المليجي، رضا. (2011). **جودة واعتماد المؤسسات التعليمية: آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية**. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

ميخائيل، أشرف. (2005). **تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات**. المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات- تدقيق المصارف والمؤسسات المالية- تدقيق الشركات الصناعية) المنعقد في الفترة من 24-26 ديسمبر، القاهرة، مصر.

ناصر الدين، يعقوب. (2012 أ). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. **مجلة تطوير الأداء الجامعي**، 1(2): 85- 103.

ناصر الدين، يعقوب. (2012 ب). واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، (62): 341-374.

النجار، محمد. (2005). **الحوكمة في الشركات المساهمة**. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية المنعقد في الفترة من 8-10 ديسمبر، الإسكندرية، مصر.

النودل، على. (2011). **حوكمة أنشطة البحوث العلمية المحاسبة المجتمعية لأنشطة البحوث العلمية دراسة نقدية لممارسات برامج الكراسي البحثية في الجامعات السعودية كنموذج.** ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الأول الرؤيا المستقبلية للنهوض بالبحث العلمي في الوطن العربي المنعقد في الفترة من 28-30 مارس، إربد، الأردن.

الهزاع، وليد. (2009). **أهمية تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وقواعدها في المؤسسات والبنوك المالية بدول مجلس التعاون وأثره الإيجابي على تسامي الاقتصاد الخليجي**. الرياض: مجلس التعاون لدول الخليج العربي.

الهيئة العامة لسوق المال. (2012). **ميثاق تنظيم وإدارة شركات المساهمة-العامة**. الإصدار الخامس، سلطنة عُمان.

الهيئة العامة لسوق المال. (2014). **حوكمة الشركات**. أسترجعت بتاريخ 20 سبتمبر 2014 من المصدر: http://www.cma.gov.om/Home/PageSlider/CorporateGovernance

وزارة التعليم العالي. (2014). **لائحة الترقيات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاص**. سلطنة عُمان.

وزارة التعليم العالي. (2001). **التشريعات الخاصة بالتعليم العالي في سلطنة عُمان**. المديرية العامة للجامعات والكليات الخاصة، سلطنة عُمان.

وزارة الشؤون القانونية. (1999). **مرسوم سلطان رقم (99/41) بإصدار نظام الجامعات الخاصة**. سلطنة عُمان.

وزارة الشؤون القانونية. (2006). **مرسوم سلطان رقم (2006/71) بإصدار قانون جامعة السلطان قابوس واعتماد هيكلها التنظيم**. سلطنة عُمان.

وزارة الشؤون القانونية. (2010). **مرسوم سلطاني رقم (54/2010) بإنشاء الهيئة العُمانية للاعتماد الأكاديمي**. سلطنة عُمان.

وزارة الشؤون القانونية. (2012). **مرسوم سلطاني رقم (48/2012) بشأن مجلس التعليم وإصدار نظامه**. سلطنة عُمان.

يرقي، حسين وعبدالصمد، عمر. (2011). **واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسُبل تفعيلها** جامعة المدية، الجزائر.

يوسف، محمد. (2007). **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر** بحث مقدم إلى بنك الاستثمار القومي، القاهرة، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Alamgir, M. (2007). **Cooperate Governance: Risk perspective.** paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the way to financial stability and development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7-8.

Anderson, C. (2007). **Organization Administration, and Governance of Governance of Higher Education.** College of Education, University of Carolina, USA.

Armstrong, A. & Francis, R. (2004). **Introduction', in Armstrong A & Francis, Applications of Corporate Governance: A companion Guide to Australia Standards International Code.** Sydney: Standards Australia International..

Armstrong, A. & Unger, Z. (2009) Assessment, evaluation and improvement of university council performance. **Evaluation journal of Australasia,** 19(1): 46-54

Aurangzeb, C. & Asif, K. (2012). Good Governance in Universities, And Prospects of Employment for the Students: Evidence from Pakistan. **Universal Journal of Management and Social Sciences,** 2 (11): 86- 103.

Aurangzeb, C. (2012). Good Governance In Universities/Dais And Its Impact On Quality Of Education In Pakistan. **Universal Journal Of Management And Social Sciences,** 2 (10): 43- 55.

Buosonte, R. (2009) .**Good Governance in the Thai Public Universities: The Current Status and Expectations.**

Castro, E. (2012). Higher Education Governance Reform in Practice. Matching Institutional implementation practices and policies. **University and knowledge society Journal,** 9(2): 267-278.

Chan, Y. & Richardson, A. (2012). Board Governance In Canadian Universities. **Accounting Perspective,** 11 (1): 31- 55.

Chiang, L. (2007). **The Impact of Trade- driven Internationalization on Higher Education Institution: Taking Australia as an example.** the development and governance of higher education: Comparative perspectives conference National University of Tainan.

Choueiri, E., Choueiri, G. & Choueiri, B. (2012). University Governance and Autonomy in the changing landscape of higher education. **The Arab Organization for Quality Assurance in Education (AROQAE)**: 322-333.

David F. & Elias, G. (2013). **Epistemic Governance in Higher Education Quality Enhancement of Universities for Development.** Springer New York: Heidelberg Dordrecht London.

Edmonson, S. & Ward, Y. (2007). An international Study: The Governance Roles of Turkish Public University Presidents. **Paper presented for the University Council of Educational Administration Annual Meetings,** Nov 15- 18.

Edward, S. (2002). **University Governance: A mapping and some Issues. Paper presented to Life Long Learning Network National Conference.** University of Canberra, Australia.

Haider, S. (2008). Challenges in higher Education: Special reference to Pakistan and South Asian developing Countries: Nonpartisan education review. **Essays,** 4(2): 1-12.

Helma, M. & Whitten, D. (2006). **Encyclopedia of Management.** GALE Group, Boston.

Hoare, O. (2007). A case Study of Governance of Higher Education in Belize: Implication for Finance and Curricula in Higher Education. **PhD Dissertation,** University of South Florida. U.S.A.

Holford, J. & Edirisngh, P. (2000). **Citizenship and Governance Education in Europe: A Critical Review of the Literature, School of Educational Studies**, University of Surrey, UK.

Iskander, M. & Chamlou, N. (2002). **Corporate governance: A framework for implementation.** Globalization and firm competitiveness in the middle East and north Africa region, Washington, USA.

Khasawneh, F. & Mreyyan, N. (2006). **Governance in higher education sector: The case of Jordan, Higher education development forum**, Amman.

Kim. T. (2007). **Changing university governance and management in the UK and Elsewhere under market conditions.** Issues of quality assurance and accountability, London: Brunel University.

Leach, W. (2008). **Shared governance in higher education: Structural and cultural responses to a changing National climate, center of collaborate policy.** California state university, Sacramento.

Lee, L. & Land, M. (2010). **What University Governance can Taiwan learn from the United States?.** Paper presented at the International president Forum Harbin, China.

Locke, W., Cummings, W. & Fisher, D. (2011). **Changing Governance and Management in Higher Education.** The Perspectives of the Academy, Springer Dordrecht Heidelberg London New York: Library of Congress Control.

Mignot-Gerard, S. (2003). "Leadership" and "Governance" in the Analysis of University Organization: Two concepts in need of de-construction. **Higher education management and policy,** 15(2): 135-157.

Mohseni, M. (2012). **What is a Baseline for Effective Information Technology Governance for Higher Education Institutions that are Members of Research University CIO Conclave in United States?** DAI, North Carolina, USA.

Monen, M. & Baniamin, H. (2010). Higher Education in Bangladesh" Status, Issues and Prospects. **Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)**, 30(2): 293-305.

Nadler, D., Miller, M. & Moica, J. (2010). Organizational Performance through staff Governance: Improving Shared Governance in the Higher Education. **E-Journal of organizational Learning and Leadership**, 8 (1): 76- 85.

Nassereddin, Y. (2013). Governorship at the Middle East University. **International Journal of Humanities and Social Science**, 3(13): 156- 172.

Organization for Economic Cooperation and Development "OECD". (2008). **Using the OECD principles of corporate governance a boardroom perspective Paris**, Franc.

Shigwarah, S. (2014). Effect of Implementing Transformational Leadership and Governorship in Assuming Societal Responsibility by the Universities "The Middle East University (MEU) is a Model". **International Journal of Humanities and Social Science**, 4(3): 127-150.

Silva, C. & Armstrong, A. (2012). Evaluation Of Corporate Governance Measures: An Application To The Australian Higher Education Sector. **Journal Of Business Systems, Governance And Ethics**, 7 (1): 76- 86.

Tatteh, E. & Ofori, D. (2010). An exploratory and comparative assessment of the governance arrangements of universities in Ghana. **Corporate Governance,** 10 (3): 234-248.

The Institute of Internal Auditors. (2002). **Code of Ethics,** Florida, www.theiia.org.

The word Bank. (2008). **Trends in Developing Economic, Africa Region.** Human Development Department, Washington, USA.

Trakman, L. (2008). Modeling University Governance. University of New South Wales. **Higher education Quarterly,** (62)2: 63-83

University of Oxford. (2006). **White paper on University governance.** Oxford: University of Oxford.

Wang, L. (2010). Higher education governance and University Autonomy in China. **Globalization, Societies and education,** 8(4): 477-495.

Wilkesmann, U. & Schmid, C. (2012). The Impacts of new governance on Teaching at German Universities: Findings from a National Survey. **Higher Education,** 63 (1): 33- 52.

ملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور .... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "**دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العُمانية: المعيقات وسُبل التطوير**". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانه مكونة من (78) فقرة، مكونة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول عن درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة، والجزء الثاني عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجزء الثالث عن معيقات تفعيل الحاكمية الرشيدة من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، وقد تم اعتماد ثلاثة مبادئ للحاكمية الرشيدة؛ وهي: الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، وتتم الإجابة على فقرات الاستبانة وفقاً لتدريج ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

ويُقصد بالحاكمية الرشيدة في هذه الدراسة مجموعة الأنظمة والقوانين والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وتكفل تطبيق مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة؛ بحيث تحدد هذه المبادئ مواقع وأدوار الأطراف ذات المصلحة، وتوجه أدائهم نحو تحقيق أهداف الجامعة، ووظائفها الرئيسية: (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع).

ولما عهدته فيكم من خبرة ودراية وتعاون، فإنني أضع بين أيديكم أداة الدراسة بصورتها الأولية راجية تحكيمها من حيث:

- دقة وسلامة الصياغة اللغوية.
- مدى انتماء الفقرات لمجالاتها.
- اقتراح فقرات مناسبة وحذف غير المناسبة.
- نقل الفقرات من مجال لآخر.
- أية ملاحظات وتعديلات ترونها مناسبة.

شاكرةً ومقدرةً لكم تعاونكم

الباحثة: عائشة بنت سلطان السنيدي

الجزء الأول:

درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة

الرقم	الفقـرات	سلامة الصياغة اللغوية		الانتماء		ملاحظات
		سليمة	غير سلمية	منتمية	غير منتمية	
الإدارة						
الشفافية						
.1	مسؤوليات مجالس الحاكمية وسلطتها (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، العمداء، الكليات، الأقسام) واضحة ومُعلنة.					
.2	يتم اختيار رئيس الجامعة وفقاً للمعايير المعتمدة من الناحية القانونية والتشريعية.					
.3	تعي مجالس الحاكمية في الجامعة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، الكليات، الأقسام) الأدوار المناطة بكل عضو منهم.					
.4	تعرف إدارة الجامعة عضو هيئة التدريس بآلية المساءلة والعقوبات التي سيتعرض لها إن أخل بالنظام الجامعي.					
.5	يوجد في الجامعة نظام لاتخاذ القرارات بما يضمن حماية حقوق أصحاب المصلحة (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، المساهمين إن وجد).					
.6	تفصح إدارة الجامعة عن المعلومات الهامة بشأن المخاطر المتوقع حدوثها وكيفية إدارتها.					
.7	يتم ترجمة رؤية ورسالة الجامعة بخطة استراتيجية وفق برنامج زمني لتحقيقها.					
.8	تفصح إدارة الجامعة عن المعايير المطلوبة لشغل الوظائف الإدارية والقيادية في الجامعة.					
.9	للجامعة دستور أخلاقي للقيم الواجب مراعاتها من قبل العاملين والإدارة بكافة مستوياتها.					
المشاركة						
.1	يشارك ممثلون عن إدارة الجامعة والعمداء في وضع قواعد توزيع الميزانية.					

الرقم	الفقـرات	سلامة الصياغة اللغوية		الانتماء		ملاحظات
		سليمة	غير سلمية	منتمية	غير منتمية	
.2	يؤخذ بعين الاعتبار تمثيل المستفيدين من خدمات الجامعة (الحكومة، القطاع الخاص، مؤسسات المجتمع المدني) عند تشكيل مجلس الجامعة أو مجلس الأمناء.					
.3	يتوفر في الجامعة نظام لتلقي الإقتراحات والشكاوى.					
.4	تتواصل إدارة الجامعة مع جميع العاملين من خلال قنوات اتصال حديثة كالبريد الإلكتروني والفيسبوك ...					
.5	تتبع الجامعة أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان والمجالس الحاكمية.					
المساءلة						
.1	توجد قوانين معلنة تكفل مساءلة الجميع بدءاً من رئيس الجامعة وانتهاءً بأعضاء هيئة التدريس.					
.2	تضع إدارة الجامعة مؤشرات أداء لقياس مدى تحقق رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها.					
.3	تعتمد الجامعة أسس علمية وعملية لتنمية الرقابة الذاتية لدي العاملين فيها.					
.4	تعتمد الجامعة نظام للرقابة الداخلية يطبق الرقابة القبلية والمتزامنة والبعدية.					
.5	تحرص إدارة الجامعة على تعيين مراجع خارجي مستقل.					
.6	تطبق إدارة الجامعة نظام المساءلة على المستويين الفردي والجماعي.					
.7	تشكّل الجامعة لجان متخصصة للرقابة والتدقيق المالي.					

<table>
<tr><th rowspan="2">الرقم</th><th rowspan="2">الفقـرات</th><th colspan="2">سلامة الصياغة اللغوية</th><th colspan="2">الانتماء</th><th rowspan="2">ملاحظات</th></tr>
<tr><th>سليمة</th><th>غير سلمية</th><th>منتمية</th><th>غير منتمية</th></tr>
<tr><td colspan="7">اقتراح فقرات إضافية:
-
-
-
-
-
-</td></tr>
</table>

الجزء الثاني:

دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الرقم	الفقرات	سلامة الصياغة اللغوية		الانتماء		ملاحظات
		سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	
مجال التعليم						
الشفافية						
.1	تفصح إدارة الجامعة عن الأسس والمعايير لاختيار أعضاء هيئة التدريس واستقطاب المتميزين منهم.					
.2	يوجد بالجامعة سياسة إعلامية تبرز الأنظمة والتعليمات المنظمة للعملية التعليمية.					
.3	يعي أعضاء هيئة التدريس والإداريون الأدوار المناطة بهم في إدارة العملية التعليمية.					
.4	تعتمد الجامعة سياسة تعليمية واضحة تتعلق بالحريات الأكاديمية والأمن الوظيفي.					
.5	تشجع سياسة الجامعة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس على إنتاج المعرفة بدلاً من استهلاكها.					
.6	للجامعة رؤية مستقبلية مُعلنة للخريج الجامعي من حيث مستوى التميز والتنافسية.					
.7	تتيح الجامعة للطالب معلومات حول نظم وقواعد القبول والتحويل ووقف القيد والامتحانات والمعادلات.					
.8	تعتمد إدارة الجامعة إجراءات منشورة ومُعلنة للتعامل مع شكاوى وتظلمات الطلبة.					
.9	تفصح إدارة الجامعة عن سياسة الترقية والحوافز لأعضاء مجلس الإدارة وأعضاء هيئة التدريس.					
.10	تقوم الجامعة بتزويد أعضاء هيئة التدريس بنتائج تقييم أدائهم.					
.11	تفصح إدارة الجامعة عن كفاءة النظام التعليمي من حيث نسبة النجاح والتسرب.					

الرقم	الفقرات	سلامة الصياغة اللغوية		الانتماء		ملاحظات
		سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	
المشاركة						
.1	تشرك الجامعة ممثلين من الأكاديميين والإداريين في وضع خطط التطوير فيها.					
.2	يتم إشراك عضو هيئة التدريس في القرارات المتعلقة بالسياسات الأكاديمية (البرامج، المناهج، التقويم، متطلبات الدرجات).					
.3	يتم إشراك ممثلين عن الطلبة في القرارات التي تخصهم.					
.4	يوجد بالجامعة تشريعات تدعم مشاركة جميع العاملين في وضع الخطط الإستراتيجية وتطبيقها لتحقيق جودة المخرجات التعليمية.					
.5	تتيح إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس فرصة المشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم.					
.6	تعزز إدارة الجامعة ثقافة العمل بروح الفريق لدى أعضاء هيئة التدريس والطلبة لتطوير العملية التعليمية.					
المساءلة						
.1	تتسم الخطط والبرامج الدراسية بالحداثة والتوافق مع متطلبات العصر وسوق العمل.					
.2	تطبق الأنظمة والتعليمات على جميع أعضاء هيئة التدريس والطلبة دون تمييز.					
.1	توجد بالجامعة أسس واضحة لتقييم مخرجات التعليم وآلية لمتابعة الخريج.					
.2	يؤخذ برأي الطالب في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.					
.3	تحرص الجامعة على إجراء اختبارات للكشف عن مدى امتلاك خريجيها لمهارات التفكير التحليلي وحل المشكلات والإبتكار.					
.4	تتوفر في الجامعة وحدة رقابة خاصة للمحافظة على جودة أداء العملية التعليمية.					
اقتراح فقرات إضافية:						
-						

الرقم	الفقرات	سلامة الصياغة اللغوية		الانتماء		ملاحظات
		سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	
- - -						
مجال البحث العلمي						
الشفافية						
.1	تعتمد الجامعة على إجراءات مرنة في إدارة البحث العلمي.					
.2	تعمل إدارة الجامعة على تعميم حالات النجاح والتميز والإبداع لأعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي.					
.3	يتم تحديث وتطوير اللوائح والتشريعات الناظمة لأنشطة البحث العلمي في الجامعة لضمان تشجيع البحوث العلمية والتطبيقية النابعة من احتياجات المجتمع.					
.4	تعتمد الجامعة منهجية البحث العلمي في الكشف عن المشكلات والتحديات التي تواجهها.					
.5	تستقطب إدارة الجامعة الباحثين المتميزين للعمل في الجامعة.					
.6	تفصح إدارة الجامعة عن المكافآت والحوافز لأعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي.					
المشاركة						
.1	تضع إدارة الجامعة خطط عمل مع القطاعات الإنتاجية لتدريب الطلبة على إجراء بحوث علمية تخدم التنمية المُستدامة.					
.2	تقترح إدارة الجامعة على الباحثين أساليب ملائمة لتأصيل الشراكة مع القطاع الخاص في مجال البحث العلمي.					
.3	تعمل إدارة الجامعة على تخفيض نصاب عضو هيئة التدريس للتفرغ للبحوث العلمية.					
.4	تشرك إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط للبحث العلمي.					

الرقم	الفقرات	سلامة الصياغة اللغوية		الانتماء		ملاحظات
		سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	
.5	تحرص الإدارة الجامعية على إنشاء مراكز أبحاث متخصصة بالتعاون مع مؤسسات القطاع الخاص.					
.6	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على المشاركة وحضور المؤتمرات لتطوير مهاراتهم في البحث العلمي.					
.7	تحرص الإدارة الجامعية على تنويع مصادر تمويل البحث العلمي.					
.8	تتعاون الجامعة مع الجامعات الأخرى بالسلطنة في مجال البحث العلمي.					
.9	تسعى إدارة الجامعة إلى الاستفادة من التجارب الدولية في مجال تدعيم الشراكة مع القطاع الخاص في البحث العلمي.					
المساءلة						
.1	تضع إدارة الجامعة معايير واضحة لتقييم أداء الهيئة الأكاديمية في مجال البحث العلمي.					
.2	تضع إدارة الجامعة معايير واضحة لتقييم الأبحاث العلمية لطلبة الدراسات العليا.					
.3	توفر إدارة الجامعة سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والفعلي لأعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي.					
.4	تعتمد إدارة الجامعة آلية للمساءلة وقياس جودة الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا.					
اقتراح فقرات إضافية: - - -						
مجال خدمة المجتمع						
الشفافية						
.1	لدى إدارة الجامعة سياسة واضحة لدور الجامعة في خدمة المجتمع.					

الرقم	الفقرات	سلامة الصياغة اللغوية		الانتماء		ملاحظات
		سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	
.2	تفصح إدارة الجامعة عن رؤية ورسالة الجامعة لكافة أصحاب المصلحة (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، المجتمع المحلي).					
.3	للجامعة صفحة إلكترونية باللغتين العربية والإنجليزية لتقديم الخدمة لأفراد المجتمع.					
.4	تقوم الجامعة بنشر تقارير لجنة الاعتماد والجودة لأصحاب المصلحة (الطلاب، هيئة التدريس، العاملين، المجتمع المحلي، المساهمين إن وجد).					
.5	تعرف إدارة الجامعة أفراد المجتمع بطبيعة البرامج والتخصصات التي تقدمها ومدى الحاجة إليها.					
المشاركة						
.1	لدى الإدارة الجامعية رؤية اجتماعية واضحة تستجيب لإحتياجات المجتمع وتطلعاته.					
.2	يوجه أعضاء هيئة التدريس طلبة الدراسات العليا إلى تصميم مشاريع بحثية لها علاقة مباشرة بحاجات المجتمع المحلي ومشكلات.					
.3	توجه الجامعة الباحثين لحل المشكلات التي تواجه المجتمع من خلال خريطة بحثية					
.4	تستقطب الجامعة المستثمرين من قطاع الإنتاج والخدمات للاستفادة من القاعدة العلمية والتكنولوجية في الجامعة.					
.5	تشرك الجامعة ممثلين من المجتمع المحلي في وضع خطط التطوير فيها.					
.6	يتعاون أعضاء هيئة التدريس مع أفراد المجتمع لإبراز الهوية الوطنية والمحافظة على التراث العُماني والفنون الشعبية.					
المساءلة						
.1	تضع إدارة الجامعة معايير عادلة للحصول على المكافآت والحوافز وفق الجدارة والتميز بما يتناسب وإنتاج البحوث العلمية التي تخدم المجتمع.					

الرقم	الفقرات	سلامة الصياغة اللغوية		الانتماء		ملاحظات
		سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	
2.	تعتمد الجامعة في تقييم أعضاء هيئة التدريس على مدي تقديم الخدمة المجتمعية.					
3.	يوجد تغذية راجعة بين الجامعة وسوق العمل لتحديد الإحتياجات نوعاً وكماً من الخرجين.					
4.	تقيم إدارة الجامعة خطط وبرامج الخدمة المجتمعية باستمرار بهدف تطويرها.					

اقتراح فقرات إضافية:

-
-
-
-

الجزء الثالث:

معيقات تفعيل دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين

الفاضل عميد/ رئيس مركز

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية: في الجامعات العُمانية المعيقات وسبل التطوير". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانه مكونة من (43) فقرة موزعة على (4) مجالات، وهي: مجال الإدارة، ومجال التعليم، ومجال البحث العلمي، بالإضافة إلى سؤال مفتوح، وقد تم إعتماد ثلاثة مبادئ للحاكمية الرشيدة؛ وهي: الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، وتتم الإجابة على فقرات الاستبانه وفقاً لتدريج ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

ويُقصد بالحاكمية الرشيدة في هذه الدراسة مجموعة الأنظمة والقوانين والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وتكفل تطبيق مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، بحيث تحدد هذه المبادئ مواقع وأدوار الأطراف ذات المصلحة، وتوجيه أدائهم نحو تحقيق أهداف الجامعة ووظائفها الرئيسية (التعليم، البحث العلمي خدمة المجتمع).

ولما عهدته فيكم من خبرة ودراية وتعاون فإنني أضع بين أيديكم أداة الدراسة بصورتها الأولية راجيةً تحكيمها من حيث:

- دقة وسلامة الصياغة اللغوية.
- مدى انتماء الفقرات لمجالاتها.
- اقتراح فقرات مناسبة وحذف غير المناسبة.
- نقل الفقرات من مجال لآخر.
- أية ملاحظات وتعديلات ترونها مناسبة.

شاكرةً ومقدرةً لكم تعاونكم

الرقم	الفقـرات	سلامة الصياغة اللغوية		الانتماء		ملاحظات
		سليمة	غير سلمية	منتمية	غير منتمية	
	مجال الإدارة					
.1	التداخل بين صلاحيات مجلس الأمناء أو مجلس الجامعة وصلاحيات الإدارة الجامعية (السلطة التنفيذية).					
.2	تعدد الجهات التي تشرف على التعليم العالي.					
.3	عدم وجود توصيف دقيق وواضح لواجبات وسلطات كل وظيفية ابتداءً من مجالس الحاكمية وانتهاءً بأعضاء هيئة التدريس.					
.4	عدم إيجاد خطة مُعلنة وفق برنامج زمني لتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.					
.5	طريقة اختيار العمداء ورؤساء الأقسام حيث يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية تنفيذية مما ينعكس على درجة إستقلاليتهم.					
.6	عدم وجود مؤشرات أداء لقياس مدى تحقق رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها.					
.7	تدخل العلاقات الشخصية في الحصول على المكافآت والحوافز.					
.8	ضعف الالتزام بتطبيق مبدأ المسالة فيما يتعلق بالمقصرين في أداء أعمالهم.					
.9	عدم وجود معايير واضحة لتقييم أداء الهيئة التدريسية والإدارية.					
.10	عدم استقلالية لجنة التدقيق الداخلي بالجامعة.					

اقتراح فقرات إضافية:

-
-
-
-

الرقم	الفقـرات	سليمة	غير سلمية	منتمية	غير منتمية	ملاحظات
	مجال التعليم					
.1	غموض السياسات المتعلقة بالحريات الأكاديمية والأمن الوظيفي.					

الرقم	الفقرات	سلامة الصياغة اللغوية		الانتماء		ملاحظات
		سليمة	غير سلمية	منتمية	غير منتمية	
.2	استخدام اللغة الإنجليزية كلغة تدريس رئيسية يؤثر في تدني جودة المخرجات.					
.3	عدم كفاية المعلومات المُتاحة للطالب حول قواعد القبول والتحويل ووقف القيد والإمتحانات.					
.4	عدم وضوح الرؤية للخريج الجامعي من حيث المهارات المطلوبة لسوق العمل.					
.5	تحفظ إدارة الجامعة على سياسات التعيين والترقية والحوافز لأعضاء مجلس الإدارة وأعضاء هيئة التدريس.					
.6	تهميش دور أصحاب المصلحة (أعضاء هيئة التدريس، الطلبة) في صنع القرارات التي تخصهم.					
.7	محدودية إشراك عضو هيئة التدريس في القرارات المتعلقة بالسياسات الأكاديمية (المناهج، البرامج، متطلبات الدرجات).					
.8	جمود الخطط والبرامج الدراسية وعدم توافقها مع متطلبات العصر وسوق العمل.					
.9	غياب فكرة تقييم الطلبة للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.					
.10	عدم وجود أسس واضحة لتقييم مخرجات التعليم الجامعي.					
.11	عدم اطلاع الهيئة الإدارية والتدريسية على نتائج تقييم أدائهم.					
.12	عدم استكمال وحدة الرقابة الخاصة بالمحافظة على جودة أداء العملية التعليمية.					

اقتراح فقرات إضافية:

-
-
-
-

الرقم	الفقـرات	سلامة الصياغة اللغوية		الانتماء		ملاحظات
		سليمة	غير سلمية	منتمية	غير منتمية	
	مجال البحث العلمي					
.1	ضعف نظام الحوافز المتعلق بالترقية بشكل يشجع على البحث العلمي.					
.2	إتسام الإجراءات الناظمة لأنشطة البحث العلمي بالجمود والبيروقراطية الإدارية.					
.3	عدم تنويع مصادر التمويل في الجامعة والإعتماد على الدعم الحكومي المباشر أو من خلال المنح والإبتعاث الداخلي.					
.4	إثقال كاهل عضو هيئة التدريس بالأعباء التدريسية على حساب البحث العلمي.					
.5	عدم المواءمة بين الخطة البحثية بالجامعة مع الخطة الإستراتيجية لمجلس البحث العلمي.					
.6	ضعف استقطاب أعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءة العالية في البحث العلمي.					
.7	عدم وجود أسس واضحة للمساءلة والمحاسبة عن الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس.					
.8	ضعف الالتزام بتطبيق مبدأ المساءلة فيما يتعلق بالمقصرين في أداء أعمالهم في البحث العلمي.					
.9	ضعف الإمكانات لإجراء البحوث العلمية (التجهيزات– المعامل– مساعدي الباحثين).					
.10	عدم وجود قاعدة بيانات مشتركة للبحوث العلمية بين الجامعات العُمانية.					
.11	ضعف المخصصات المالية المرصودة للبحث العلمي.					

اقتراح فقرات إضافية:

-
-
-
-

الرقم	الفقـرات	سلامة الصياغة اللغوية		الانتماء		ملاحظات
		سليمة	غير سلمية	منتمية	غير منتمية	
	خدمة المجتمع					
.1	القصور في إشراك القطاع الخاص في دعم البحث العلمي بصورة المختلفة.					
.2	ضعف قلة رعاية الطلبة المتميزين في الجامعة واستقطابهم لاستكمال الدراسة العليا بالجامعة أو ابتعاثهم على نفقة الجامعة.					
.3	عدم تسخير نتائج البحوث العلمية لخدمة المجتمع المحلي.					
.4	عدم وجود معايير واضحة لتقييم أداء الهيئة التدريسية في خدمة المجتمع.					
.5	عدم نشر تقارير الهيئة العُمانية للإعتماد الأكاديمي لأصحاب المصلحة (أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، المجتمع المحلي، المساهمين إن وجد).					
.6	عدم وجود مرصد وطني لتوزيع الطلبة وفق احتياجات سوق العمل.					
.7	عدم وجود سياسة واضحة لدور الجامعة في خدمة المجتمع.					
.8	ضعف قناعة أفراد المجتمع (الشركات والمؤسسات وأصحاب رؤوس الأموال بأهمية البحث العلمي.					
.9	ضعف تفعيل مبدأ التعليم مدى الحياة أو التعلم المستمر في الجامعة.					
.10	عدم الربط بين احتياجات المجتمع ومشكلاته والخطط البحثية للجامعة.					

اقتراح فقرات إضافية:

-
-
-

سؤال مفتوح:

من وجهة نظرك، هل هناك معيقات أخرى تحدّ من دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية، وهي: الإدارة، التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع؟

....
....
....
....
....
....
....

المقابلة

لتحقيق أهداف الدراسة والحصول على مزيد من البيانات التي تسهم في التعرف على سُبل تطوير الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية، ستقوم الباحثة بمقابلة عينة من القادة الأكاديميين والإداريين، وسيتم طرح السؤال الآتي:

"هناك العديد من الإجراءات التي يتم اتخاذها لتفعيل دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات من وجهة نظرك، ما سُبل تطوير الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية؟"

راجيةً منكم تحكيم سؤال المقابلة من حيث سلامة الصياغة اللغوية، وتحقيق هدف الدراسة وإجراء أي تعديل ترونه مناسب.

بيانات المحكم:

الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الجامعة	الملاحظات

لكم جزيل الشكر والتقدير

ملحق (2)

قائمة بأسماء المحكمين

اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
انمار الكيلاني	أستاذ	إدارة تربوية	الأردنية
حسن أحمد الطعاني	أستاذ	إدارة تربوية	جدارا
سامح محافظة	أستاذ	أصول التربية	الهاشمية
سعيد الزبيدي	أستاذ	اللغة العربية	نزوى
صالحة عبدالله عيسان	أستاذ	إدارة تربوية	السلطان قابوس
عارف توفيق عطاري	أستاذ	إدارة تربوية	اليرموك
عاطف يوسف مقابلة	أستاذ	إدارة تربوية	عمان العربية
محمد حسن العمايرة	أستاذ	أصول التربية	عمان العربية
هاني عبدالرحمن الطويل	أستاذ	إدارة تربوية	الأردنية
أيمن أحمد العمري	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	الهاشمية
تيسير محمد الصقر	أستاذ مشارك	علم نفس تربوي	عجلون الوطنية
خالد السرحان	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	الأردنية
خليفة مصطفى أبو عاشور	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	اليرموك
عبدالله مبارك الشنفري	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	السلطان قابوس
محمد عبدالله آل عياس	أستاذ مشارك	مراجعة	الملك خالد
محمد عبود الحراحشة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	آل البيت
منيرة محمود الشرمان	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	اليرموك
حيدر العمري	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جدارا
سالم سليم الغنبوصي	أستاذ مساعد	إدارة تعليم عالي	السلطان قابوس
نايل سالم الرشايدة	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	مؤته

ملحق (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الفاضل /الفاضلة: أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العُمانية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العُمانية: المعيقات وسُبل التطوير". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية. ولتحقيق أهداف الدراسة فإن الباحثة تضع بين أيديكم هذه الاستبانة المكونة من (75) فقرة، الجزء الأول عن درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة، والجزء الثاني عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، وقد تم اعتماد ثلاثة مبادئ للحاكمية الرشيدة؛ وهي: الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، ويتم الإجابة عن فقرات الاستبانة وفقاً لتدريج ليكرت الخماسي على النحو الآتي: (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

ويُقصد بالحاكمية الرشيدة في هذه الدراسة مجموعة الأنظمة والقوانين والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وتكفل تطبيق مبادئ الشفافية، والمساءلة والمشاركة، إذ تحدد هذه المبادئ مواقع وأدوار الأطراف ذات المصلحة، وتوجه أداءهم نحو تحقيق أهداف الجامعة ووظائفها الرئيسية (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع).

راجيةً الإجابة على جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً أن البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة.

شاكرةً ومقدرةً لكم تعاونكم

الباحثة: عائشة بنت سلطان السنيدي

المعلومات العامة:

يُرجى وضع أشارة (x) فيما يلي:

- نوع الجامعة: ☐ حكومية ☐ خاصة
- الرتبة الأكاديمية : ☐ أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ مساعد ☐ محاضر
- الجنس: ☐ ذكور ☐ إناث
- الجنسية: ☐ عُماني ☐ جنسيات أخرى
- الكلية: ☐ كليات إنسانية ☐ كليات علمية

الجزء الأول: درجة تطبيق الجامعات العُمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة

الرقم	الفقـرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.1	يتم تحديد مسؤوليات مجالس الحاكمية وسلطتها (مجلس الأمناء/ مجلس الجامعة، العمادات، الكليات، الأقسام) بوضوح.					
.2	يتم اختيار رئيس الجامعة وفقاً للمعايير (القانونية والتشريعية) المعتمدة.					
.3	تعي مجالس الحاكمية في الجامعة (مجلس الأمناء/ مجلس الجامعة، الكليات، الأقسام) الأدوار المناطة بها.					
.4	تتبنى الجامعة نظام لصناعة القرار يضمن حماية حقوق المستفيدين منها (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والمساهمين إن وجد).					
.5	تفصح إدارة الجامعة عن المعلومات الهامة بشأن المخاطر (المتوقعة وكيفية إدارتها).					
.6	تترجم رؤية الجامعة ورسالتها بخطة استراتيجية وفق برنامج زمني لتحقيقها.					
.7	تفصح إدارة الجامعة عن معايير شغل الوظائف (الإدارية والقيادية) في الجامعة.					
.8	للجامعة دستور أخلاقي معلن للقيم الواجب مراعاتها من قبل العاملين والإدارة بكافة مستوياتها.					
.9	يشارك ممثلون عن إدارة الجامعة ووظائفها الإدارية في (تخصيص وتوزيع) الموارد المالية.					
.10	يؤخذ بعين الاعتبار تمثيل المستفيدين من خدمات الجامعة (الحكومة، القطاع الخاص، مؤسسات المجتمع المدني) عند تشكيل مجلس الجامعة / مجلس الأمناء.					
.11	يتوافر في الجامعة نظام لتلقي (الإقتراحات والشكاوى).					
.12	تتواصل إدارة الجامعة مع جميع العاملين من بقنوات اتصال حديثة (كالبريد الإلكتروني والفيسبوك).					
.13	توسع الجامعة دائرة المشاركة في صناعة القرار واتخاذه بتحاورها مع (اللجان ومجالس الحاكمية).					
.14	توجد قوانين مُعلنة تكفل مساءلة الجميع (بدءاً من رئيس الجامعة وانتهاءً بأعضاء هيئة التدريس).					

الرقم	الفقـرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.15	تـضع إدارة الجامعـة مؤشـرات أداء لقيـاس درجـة تحقـق (رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها).					
.16	تعتمد الجامعة أسس (علمية وعملية) لتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين فيها.					
.17	تعتمد الجامعة نظام رقابه (قبلي، ومتزامن، وبعدي) في إشرافها على العمليات الإدارية.					
.18	تحرص إدارة الجامعة علي تعيين مُراجع خارجي مستقل.					
.19	تطبق إدارة الجامعـة نظـام المـساءلة علـى المـستويين (الفردي والجماعي).					
.20	تـشكّل الجامعـة لجـان متخصـصة (للمراجعـة الداخليـة والتدقيق المالي).					
.21	تطبق الجامعة عقوبات صارمة بناءً على نتائج المساءلة.					

الجزء الثاني: دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	المجال الأول: التدريس					
.1	تفصح إدارة الجامعة عن (الأسس والمعايير) لاختيار أعضاء هيئة التدريس لإستقطاب المتميزين منهم.					
.2	توجد بالجامعة سياسة إعلامية تبرز (الأنظمة والتعليمات) الناظمة للعملية التعليمية.					
.3	تتبنى الجامعة سياسة تعليمية واضحة تتعلق (بالحرية الأكاديمية والأمن الوظيفي).					
.4	تشجع سياسة الجامعة (الطلبة وأعضاء هيئة التدريس) على إنتاج المعرفة بدلاً من استهلاكها.					
.5	للجامعة رؤية واضحة للخريج الجامعي من حيث المهارات المطلوبة لسوق العمل.					
.6	تتيح الجامعة للطلبة معلومات عن (نظم وقواعد القبول والتحويل ووقف القيد والامتحانات).					
.7	تعتمد إدارة الجامعة إجراءات معلنة للتعامل مع شكاوى الطلبة وتظلماتهم.					
.8	تفصح إدارة الجامعة عن سياسة (الترقية والحوافز) لأعضاء هيئة التدريس.					
.9	تقوم الجامعة بتزويد أعضاء هيئة التدريس بنتائج تقييم أدائهم.					
.10	تشرك الجامعة ممثلين من (الأكاديميين والإداريين) في وضع خطط التطوير فيها.					
.11	يتم إشراك عضو هيئة التدريس في القرارات المتعلقة بالسياسات الأكاديمية (البرامج، المناهج، التقويم، متطلبات الدرجات).					
.12	يتم إشراك ممثلين عن الطلبة في صناعة القرارات التي تخصهم.					
.13	تتيح إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس فرصة المشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم.					

الرقم	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
		درجة الموافقة				
14.	تشجع إدارة الجامعة ثقافة العمل بروح الفريق لدى (أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والإداريين) لتطوير العملية التعليمية.					
15.	تحرص الجامعة على تطوير (الخطط والبرامج الدراسية) لتوافق مع متطلبات سوق العمل.					
16.	تطبق (الأنظمة والتعليمات) على جميع أعضاء هيئة التدريس دون تمييز.					
17.	يُستفاد برأي الطالب في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.					
18.	تحرص الجامعة على إجراء اختبارات للكشف عن مدى إمتلاك خريجيها لمهارات (التفكير التحليلي، وحل المشكلات والإبتكار).					
19.	يتوافر في الجامعة وحدة رقابة خاصة للمحافظة على جودة أداء العملية التعليمية.					
	المجال الثاني: البحث العلمي					
20.	تعتمد الجامعة على إجراءات مُعلنة لإدارة البحث العلمي.					
21.	تعمل إدارة الجامعة على تعميم حالات (النجاح والتميز والإبداع) لأعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي.					
22.	يتم تحديث وتطوير اللوائح والتشريعات الناظمة لأنشطة البحث العلمي في الجامعة.					
23.	تستقطب إدارة الجامعة الباحثين المتميزين للعمل في الجامعة.					
24.	تفصح إدارة الجامعة عن (المكافآت والحوافز) لأعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي.					
25.	ترصد الجامعة مخصصات مالية للبحث العلمي ضمن ميزانيتها العامة.					
26.	تضع إدارة الجامعة خطط عمل مع القطاعات الإنتاجية لتدريب الطلبة على إجراء بحوث علمية تخدم التنمية المستدامة.					
27.	تقترح إدارة الجامعة على الباحثين أساليب ملائمة لتأصيل الشراكة مع القطاع الخاص في مجال البحث العلمي.					
28.	تشرك إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط للبحث العلمي.					

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.29	تحرص إدارة الجامعة على إنشاء مراكز أبحاث متخصصة بالتعاون مع مؤسسات القطاع الخاص.					
.30	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في حضور المؤتمرات لتطوير مهاراتهم في البحث العلمي.					
.31	تتعاون الجامعة مع الجامعات الأخرى في السلطنة في مجال البحث العلمي.					
.32	تسعى إدارة الجامعة إلى الإستفادة من التجارب الدولية في مجال تدعيم الشراكة مع القطاع الخاص في البحث العلمي.					
.33	تنبثق الخطط البحثية في الجامعة من الخطة الإستراتيجية لمجلس البحث العلمي.					
.34	تضع إدارة الجامعة معايير واضحة لتقييم أداء الهيئة التدريسية في مجال البحث العلمي.					
.35	تضع إدارة الجامعة معايير واضحة لتقييم الأبحاث العلمية لطلبة الدراسات العليا.					
.36	توفر إدارة الجامعة سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والفعلي لأعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي.					
.37	تعتمد إدارة الجامعة آلية لقياس جودة الأبحاث العلمية (لأعضاء هيئة التدريس والطلبة).					
	المجال الثالث: خدمة المجتمع					
.38	لدى إدارة الجامعة سياسة واضحة لدور الجامعة في خدمة المجتمع.					
.39	تفصح إدارة الجامعة عن رؤية الجامعة ورسالتها لكافة المستفيدين منها (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، المجتمع المحلي).					
.40	للجامعة صفحة الكترونية باللغتين (العربية والإنجليزية) لتقديم الخدمة لأفراد المجتمع.					
.41	تقوم الجامعة بنشر تقارير لجنة الاعتماد والجودة لأصحاب المصلحة (الطلبة، هيئة التدريس، العاملين،المجتمع المحلي، المساهمين إن وجد).					

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.42	تُعرف إدارة الجامعة أفراد المجتمع بطبيعة البرامج والتخصصات التي تقدمها ودرجة الحاجة إليها.					
.43	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية بالتعاون مع المستفيدين منها من أعضاء المجتمع المحلي.					
.44	توجه إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس إلى تصميم مشاريع بحثية لها علاقة مباشرة بحاجات المجتمع المحلي ومشكلاته.					
.45	يوجه أعضاء هيئة التدريس الطلبة من خلال خريطة بحثية.					
.46	تستقطب الجامعة المستثمرين من قطاع الإنتاج والخدمات للإستفادة من القاعدة العلمية والتكنولوجية في الجامعة.					
.47	تشرك الجامعة ممثلين من المجتمع المحلي في وضع خطط التطوير فيها.					
.48	يتعاون أعضاء هيئة التدريس مع أفراد المجتمع لإبراز الهوية الوطنية والمحافظة على التراث العُماني.					
.49	تشرك إدارة الجامعة القطاع الخاص في دعم البحث العلمي.					
.50	تضع إدارة الجامعة معايير عادلة للحصول على الحوافز وفق الجدارة والتميز بما يتناسب وإنتاج البحوث العلمية التي تخدم المجتمع.					
.51	تعتمد الجامعة في تقييم أعضاء هيئة التدريس على مدى تقديم الخدمة المجتمعية.					
.52	توجد تغذية راجعة بين الجامعة وسوق العمل لتحديد إحتياجاته (كماً ونوعاً) من الخريجين.					
.53	تُقيّم إدارة الجامعة (خطط وبرامج) الخدمة المجتمعية باستمرار بهدف تطويرها.					
.54	تعتمد ترقية أعضاء الهيئة التدريسية إلى رتب أعلى على مدى مساهمتهم ومساهمة أبحاثهم في خدمة المجتمع.					

ملحق (4)

الاستبانة باللغة الانجليزية

Dear Prof/Dr..

Greetings

The researcher is conducting a study entitled (The Role of Wise Governance in Activating University Main Missions at Omani Universities: Obstacles and Methods of Improvement) as Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of PhD in Educational Administration. To achieve this aim the researcher presents this questionnaire which consists of (75) items, first part about degree of applying the principles of Wise Governance in administration by Omani Universities, and the second part about the role of Wise Governance in activating the main missions (Teaching, scientific, research and community service). Three principles of Wise governance are adopted, Transparency, Participation and Accountability. The questionnaire is scaled according to Likert 5-degree scale (very big, big, average, low and very low.

Wise governance in this study is: set of rules, regulations and systems aiming to achieve quality and excellence in performance and guaranteeing the application of transparency, participation and accountability since those principles determine the positions and roles of interested bodies and directing their performance towards achieving university objectives and its main functions: teaching, scientific research and community service.

I ask you kindly to answer all items objectively and promise you that all data will be treated as confidential and used for scientific research purposes only.

Thanking you very much,

Aisha Sultan Al-senaidi

General Information

Please tick (✓) on the item that applies.

University Type: ( ) Public( ) Private

Academic Rank: ( ) Professor ( ) Associated Prof

( ) Assistant Prof ( ) Lecturer

Gender: ( ) Male ( ) Female

Nationality: ( ) Omani ( ) Other nationalities

College: ( ) Humanitarian Colleges ( ) scientific Colleges

No	Item	Agreement degree				
		Very high	High	Average	low	Very low

First Part: Degree of Applying the principles of Wise Governance in administration by Omani Universities

Administration						
1	The responsibilities and duties of governance councils (board of trustees, university administration board, deanships, colleges, and sections) are defined clearly.					
2	The university president is selected according to the adopted legal and legislative criteria.					
3	Governance councils (board of trustees, university administration board, deanships, colleges, sections) are cognizant of the roles assigned to them.					
4	The university adopts a decision- making system that ensures protection of beneficiaries' rights (the teaching staff, administrators, stake holders (if any).					
5	The university administration discloses the important information about potential risks and how to be managed.					
6	The university formulates its vision and mission into a clear strategy and a time schedule for implementation.					
7	The university reveals its criteria for assuming administrative and leadership jobs.					
8	The university has an ethical code of values to be followed by all employees at all levels.					

No	Item	Agreement degree				
		Very high	High	Average	low	Very low
9	Representatives of the university administration of all levels participate in the allocation & distribution of financial resources.					
10	The university takes into consideration representation of the beneficiaries of its services (government, private sector, civil society institutions) when forming its administration council & board of trustees.					
11	The university has a system for receiving suggestions and complaints.					
12	The university administration communicates with all employees within modern communication channels such as e-mail and face book.					
13	The university extends participation in decision-making through dialogue with committees and governance councils					
14	There are published rules to ensure questioning all employees from the president to the faculty member					
15	The university fixes performance criteria to measure the degree of achieving its vision, goals and objectives.					
16	The university adopts scientific and practical bases to develop self-monitoring among its employees.					
17	The university adopts observation system for (pre, during, post) supervision of its administrative operations.					

No	Item	Agreement degree				
		Very high	High	Average	low	Very low
18	The university is keen to appoint an independent external auditor.					
19	The university applies accountability system at both individual and collective levels.					
20	The university forms specialized committees for internal & financial auditing.					
21	The university applies strict penalties on the basis of accountability outcome.					

No	Item	Agreement degree				
		Very high	High	Average	low	Very low

Second part: The role of Wise Governance in activating the main missions (Teaching, scientific, research and community service)

First Domain: Teaching						
1.	The university discloses the bases and criteria set up for selecting and attracting teaching staff members.					
2.	The university has a media policy revealing the rules and regulations organizing the educational process.					
3.	The university adopts a clear educational policy regarding academic freedom and job security.					
4.	The university policy encourages both the teaching staff and students to produce knowledge instead of consuming it.					
5.	The university has a clear vision of the skills required by the labor market, and qualifies graduates accordingly.					
6.	The university provides students with information regarding admission policies: transfer, subscription, and exams.					
7.	The university adopts well-known procedures to deal with students' complaints.					
8.	The university states its policy of promotion and incentives for the teaching staff.					
9.	The university provides the teaching staff members with their performance assessment findings.					

No	Item	Agreement degree				
		Very high	High	Average	low	Very low
10.	The university involves representatives of academics and administrators in setting its development plans.					
11.	Teaching staff members are involved in the making of decisions related to academic policies: programs, curriculum, assessment, grades requirements.					
12.	Representatives of students are also involved in the making of decisions that concern them directly.					
13.	The university provides the teaching staff with the opportunity to share in setting up the criteria for evaluation of their performance.					
14.	The university administration encourages culture of working within the team spirit among the teaching staff, administrators and students, thus to develop the educational processes.					
15.	The university develops its programs and plans to cope with the labor market requirement.					
16.	Rules and regulations are applied on all teaching staff members without exceptions.					
17.	Students' opinions are used in evaluating the teaching staff performance.					
18.	The university conducts exams to determine if its graduates have analytical thinking, problem solving and innovation skills.					

No	Item	Agreement degree				
		Very high	High	Average	low	Very low
19.	There is an observation unit in the university to maintain quality of the educational process.					
	Second domain: Scientific Research					
20.	The university adopts stated procedures to manage scientific research.					
21.	The university administration publishes successful and excellence cases of staff members in scientific research.					
22.	Rules and regulations organizing scientific research activities are updated and developed.					
23.	The university attracts distinguished researchers to its faculties.					
24.	The university announces rewards and incentives for faculty members in the field of scientific research.					
25.	The university allocates budgets for scientific research within its general budget.					
26.	The university makes working plans in collaboration with the productive sectors to train students on conducting scientific researches to serve sustainable development.					
27.	The university suggests suitable ways to consolidate partnership with private sector in scientific research field.					
28.	The university involves the teaching staff members in planning scientific research.					

No	Item	Agreement degree				
		Very high	High	Average	low	Very low
29.	The university establishes specialized research centers in cooperation with the private sector.					
30.	The university encourages the teaching staff members to participate in conferences to develop their scientific research skills.					
31.	The university cooperates with other universities in the Sultanate in scientific research fields.					
32.	The university administration endeavors to use international experiments for supporting partnership with private sectors in scientific research field.					
33.	Research plans in the university emerge from the strategic plan of scientific research council.					
34.	The university administration sets clear criteria to evaluate the teaching staff performance in the field of scientific research.					
35.	The university administration adopts clear criteria for evaluation of postgraduate students' researches.					
36.	The university keeps information registers for comparing between the actual and required performance of the teaching staff members in the scientific research field.					
37.	The university adopts a mechanism to measure the quality of the researches conducted by the teaching staff members and students.					

No	Item	Agreement degree				
		Very high	High	Average	low	Very low
	Third domain: Community Service					
38.	The university administration has a clear policy of the university role in community service.					
39.	The university administration states its vision and mission to all beneficiaries (students, faculty, administrators and local community)					
40.	The university has a web-page (Arabic and English) to serve community members.					
41.	The university publishes the reports of Accreditation and quality committee for beneficiaries (students, teaching staff, administrators and local community).					
42.	The university introduces to community members nature of its programs and specialties and how much these programs and specialties are required.					
43.	The university analyzes external environment in cooperation with interested people in the local community.					
44.	The university administration guides the teaching staff members to design research projects addressing directly the local community needs and problems.					
45.	Faculty members guide students through a research map.					
46.	The university attracts investors from production and services sector to make use of its scientific and technology database.					

No	Item	Agreement degree				
		Very high	High	Average	low	Very low
47.	The university involves representatives from the local community in setting its development plans.					
48.	The teaching staff members cooperate with community members to present the national identity and maintain the Omani heritage.					
49.	The university involves the private sector in supporting scientific research.					
50.	The university adopts fair criteria of incentives according to merit & excellence, matching the scientific researches that serve the community.					
51.	The university evaluates the teaching staff members according to their community services.					
52.	There is feedback between the university and labor market for defining the latter needs of graduates (qualitatively and quantitatively).					
53.	The university evaluates community services programs & plans continuously in order to improve them.					
54.	Promotion of the teaching staff members is based on their contribution & contribution of their researches in serving the community.					

ملحق (5)

كتب تسهيل مهمة توزيع الاستبانة"

جامعـــة اليرمـــوك
YARMOUK UNIVERSITY



كليــة التربيــة
مكتـــب العميـــد

الرقم: ك ت/١٠٧/١/٨٠١
التاريخ: /صفر/ ١٤٣٥
الموافق: / كانون الأول / ٢٠١٣ م

إلى من يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة عائشة بنت سلطان السنيدي

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة عائشة بنت سلطان السنيدي، ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٠٣)، بدراسة بعنوان "دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسه في الجامعات العمانية: المعيقات وسبل التطوير"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (الاستبانه) على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العمانية.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربيــة

أ.د. أمل الخصاونة

تلفون: ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ + فاكس: ٧٢١١١٩٩-٢-٩٦٢ + اربد – الأردن
Tel: +962-2-721111 Fax: +962-2-7211199 Irbid - Jordan E-mail: fac edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

Sultan Qaboos University | جامعة السلطان قابوس
OFFICE OF THE ADVISOR FOR ACADEMIC AFFAIRS | مكتب المستشار للشؤون الأكاديمية



لمن يهمه الأمر

نفيدكم علما بأنه لا يوجد مانع من التعاون مع الباحثة/ عائشة بنت سلطان السنيدي، طالبة دراسات عليا (دكتوراه)، من جامعة اليرموك - الأردن، من توزيع الإستبانة المتعلقة بتجميع البيانات الخاصة بالبحث الذي تقوم به وهو بعنوان:

"دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسة في الجامعات العمانية المعيقات وسبل التطوير"

يرجى التكرم بتسهيل مهمتها للحصول على المعلومات المطلوبة.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،



د. طاهر بن عبدالرحمن باعمر
مستشار رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية

التاريخ: ٢١ ربيع الأول ١٤٣٥هـ
الموافق: ٢٣ يناير ٢٠١٤م

سلطنة عُمان
وزارة التعليم العالي
المديرية العامة للجامعات والكليات الخاصة



Sultanate of Oman
Ministry of Higher Education
Directorate General of
Private Universities & Colleges

الرقم: ٥/١/١١٥/٢٠١٤ - ص.ج.خ

التاريخ: ٢٧/١/٢٠١٤م

الأستاذ الدكتور /أحمد بن خلفان الرواحي المحترم
رئيس جامعة نزوى

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،

الموضوع: طلب تسهيل مهمة الباحثة/عائشة السنيدي

يرجى التفضل بأن الطالبة /عائشة بنت سلطان السنيدي ، طالبة دكتوراه في كلية التربية بجامعة اليرموك- الأردن تخصص إدارة تربوية تقوم بإعداد بحث بعنوان : (دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسة في الجامعات العمانية، المعيقات وسبل التطوير) ، ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه .

لذا نرجو منكم الإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الباحثة في إنجاز متطلبات البحث خلال زيارتها للمؤسسة. وللتواصل معها على النقال رقم : ٩٩٤٢٩٢٦٤

شاكرين لكم جهودكم وتعاونكم مع الباحثين.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير



جوخة بنت عبدالله الشكيلية
المديرة العامة للجامعات والكليات الخاصة

الأفاضل الأساتذة العمداء والمديرين
للتفضل بمساعدة الباحثة وتوجيه الأساتذة بتعبئة استمارة الاستبيان
مع الشكر والتقدير

نائب الرئيس للبحوث والدراسات
٢٠١٤/١٧

Sultanate of Oman
Ministry of Higher Education
Directorate General of
Private Universities & Colleges



سلطنة عُمان
وزارة التعليم العالي
المديرية العامة للجامعات والكليات الخاصة

الرقم: ٥/١/١١٥/٢٠١٤ - ص.م - خ

التاريخ: ٢٧/١/٢٠١٤م

الأستاذ الدكتور /أحمد بن خلفان الرواحي المحترم
رئيس جامعة نزوى

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،

الموضوع: طلب تسهيل مهمة الباحثة/عائشة السنيدي

يرجى التفضل بأن الطالبة /عائشة بنت سلطان السنيدي ، طالبة دكتوراه في كلية التربية بجامعة اليرموك - الأردن تخصص إدارة تربوية تقوم بإعداد بحث بعنوان :
(دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسة في الجامعات العمانية، المعيقات وسبل التطوير) ، ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه .

لذا نرجو منكم الإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الباحثة في إنجاز متطلبات البحث خلال زيارتها للمؤسسة. وللتواصل معها على النقال رقم : ٩٩٤٢٩١٦٤

شاكرين لكم جهودكم وتعاونكم مع الباحثين.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير



جوخة بنت عبدالله التكيكية
المديرة العامة للجامعات والكليات الخاصة

الأفاضل الأساتذة العمداء والمديرين

للتفضل بمساعدة الباحثة وتوجيه الأساتذة بتعبئة استمارة الاستبيان
مع الشكر والتقدير

٢٠١٧/٢٠١٤ مساعد نائب الرئيس للبحوث والكليات

نحو تعليم عال ذي جودة عالية يلبي متطلبات التنمية المستدامة
سلطنة عُمان ص.ب: ٨٢ روي - الرمز البريدي: ١١٢ - هاتف: ٢٤٣٤٠٣٦٨ / فاكس: ٢٤٣٤٠٣٦٦
Sultanate of Oman, P.O.Box: 82 Ruwi, PC 112, Tel: 24340368 / Fax: 24340366 , www.mohe.gov.om

Sultanate of Oman
Ministry of Higher Education
Directorate General of
Private Universities & Colleges



سلطنة عمان
وزارة التعليم العالي
المديرية العامة للجامعات والكليات الخاصة

الرقم: ٥/١/١١٦/٢٠١٤ - ص - خ

التاريخ: ٢٧/١/٢٠١٤م

الدكتور/حسن بن سعيد كشوب المحترم
رئيس جامعة ظفار

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

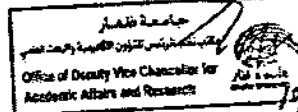
الموضوع: طلب تسهيل مهمة الباحثة/عائشة السنيدي

يرجى التفضل بأن الطالبة /عائشة بنت سلطان السنيدي، طالبة دكتوراه في كلية التربية بجامعة اليرموك- الأردن تخصص إدارة تربوية تقوم بإعداد بحث بعنوان:
(دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسة في الجامعات العمانية، المعيقات وسبل التطوير)، ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه.

لذا نرجو منكم الإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الباحثة في إنجاز متطلبات البحث خلال زيارتها للمؤسسة. وللتواصل معها على النقال رقم: ٩٩٤٢٩٣٦٤

شاكرين لكم جهودكم وتعاونكم مع الباحثين.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير





جوخة بنت عبدالله الشكيلية
المديرة العامة للجامعات والكليات الخاصة

Approved by
URB of DU

جامعة ظفار
مكتب نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية والبحث العلمي
Office of Deputy Vice Chancellor for Academic Affairs and Research

10/2/2014

نحو تعليم عال ذي جودة عالية يلبي متطلبات التنمية المستدامة
سلطنة عمان ص.ب: ٨٢ روي - الرمز البريدي: ١١٢ - هاتف ٢٤٣٤٠٣٦٨ / فاكس ٢٤٣٤٠٣٦٦
Sultanate of Oman, P.O.Box 82 Ruwi, PC 112, Tel: 24340368 / Fax 24340366 www.mohe.gov.om

Sultanate of Oman
Ministry of Higher Education
Directorate General of
Private Universities & Colleges



سلطنة عمان
وزارة التعليم العالي
المديرية العامة للجامعات والكليات الخاصة

الرقم: ٥/١/١١٤/٢٠١٤ - ٣٠٢ م.خ

التاريخ: ٢٧/١/٢٠١٤م

البروفيسور/ستفين هل المحترم
القائم بأعمال رئيس جامعة صحار

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،

الموضوع: طلب تسهيل مهمة الباحثة/عائشة السنيدي

يرجى التفضل بأن الطالبة /عائشة بنت سلطان السنيدي ، طالبة دكتوراه في كلية التربية بجامعة اليرموك- الأردن تخصص إدارة تربوية تقوم بإعداد بحث بعنوان : (دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسة في الجامعات العمانية: المعيقات وسبل التطوير) ، ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه .

لذا نرجو منكم الإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الباحثة في إنجاز متطلبات البحث خلال زيارتها للمؤسسة. وللتواصل معها على النقال رقم : ٩٩٤٢٩٣٦٤

شاكرين لكم جهودكم وتعاونكم مع الباحثين.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير



حوخة بنت عبدالله التشكيلية
المديرة العامة للجامعات والكليات الخاصة



نحو تعليم عالٍ ذي جودة عالية يلبي متطلبات التنمية المستدامة
سلطنة عُمان ص.ب: ٨٢ روي - الرمز البريدي: ١١٢ ، هاتف ٢٤٣٤٠٣٦٨ / فاكس ٢٤٣٤٠٣٦٦
Sultanate of Oman, P.O.Box 82 Ruwi, PC 112, Tel: 24340368 / Fax 24340366 www.mohe.gov.om

ملحق (6)

أسئلة المقابلة بصورتها النهائية

معيقات تفعيل دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية، وسُبل التطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين

الأفاضل /القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعات العُمانية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان **"دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العُمانية: المعيقات وسُبل التطوير"**. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية. ويقصد بالحاكمية الرشيدة في هذه الدراسة مجموعة الأنظمة والقوانين والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء وتكفل تطبيق مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، إذ تحدد هذه المبادئ مواقع وأدوار الأطراف ذات المصلحة، وتوجه أداءهم نحو تحقيق أهداف الجامعة ووظائفها الرئيسية (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع).

ولتحقيق أهداف الدراسة والحصول على مزيد من البيانات سيتم طرح الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: من وجهة نظرك ما المعيقات التي تحدّ من تفعيل دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية؟

السؤال الثاني:هنالك العديد من الإجراءات التي يتم اتخاذها لتفعيل دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية من وجهة نظرك ما سُبل تطوير الحاكمية الرشيدة في الجامعات العُمانية؟

ملحق (7)

كتب تسهيل مهمة (إجراء المقابلات)



جامعـــة اليرمـــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كليـــة التربيـــة
مكتـــب العميـــد

الرقم: ك ت/١٠٧/ ١٠ ح
التاريخ: ٢ جمادي الأولى/ ١٤٣٥ هـ
الموافق: ٣/ آذار/ ٢٠١٤ م

إلى من يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة عائشة سلطان راشد السنيدي

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة عائشة سلطان راشد السنيدي، ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٠٣)، بدراسة بعنوان "دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسة في الجامعات العمانية: المعيقات وسبل التطوير"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية، تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك إجراء مقابلات للتعرف على المعيقات وسبل التطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعات العمانية في سلطنة عُمان.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،



عميد كلية التربيـــة

أ.د. أمل الخصاونة

هاتف: ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ + فاكس: ٧٢١١١٩٩ - ٢ - ٩٦٢ + اربد - الأردن
Tel: +962-2-7211111 Fax: +962-2-7211199 Irbid - Jordan E-mail: fae_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

Sultan Qaboos University

OFFICE OF THE ADVISOR
FOR ACADEMIC AFFAIRS



جامعة السلطان قابوس

مكتب المستشار
للشؤون الأكاديمية

لمن يهمه الأمر

نفيدكم علما بأنه لا يوجد مانع من قيام الفاضلة/ عائشة سلطان السنيدي، طالبة دراسات عليا من جامعة اليرموك، بالمملكة الأردنية الهاشمية، من إجراء بعض المقابلات لتجميع البيانات الخاصة بالدراسة التي تقوم بها، وهي بعنوان:

"دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسة في الجامعات العمانية: المعيقات وسبل التطوير"

يرجى التكرم بالتعاون مع المذكورة أعلاه في تجميع البيانات المطلوبة.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،



د. طاهر بن عبدالرحمن باعمر

مستشار رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية

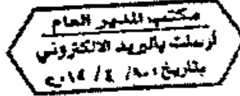
التاريخ: ٩ جمادى الآخر ١٤٣٥هـ

الموافق: ٩ أبريل ٢٠١٤م



سلطنة عُمان
وزارة التعليم العالي
المديرية العامة للجامعات والكليات الخاصة

Sultanate of Oman
Ministry of Higher Education
Directorate General of
Private Universities & Colleges



الرقم: ٥/ ١/ ٤٢٢/ ٢٠١٤ - ص.خ
التاريخ: ١٠/ ٤/ ٢٠١٤م

الدكتور/حسن بن سعيد كشوب المحترم
رئيس جامعة ظفار

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

الموضوع: طلب تسهيل مهمة الباحثة/عائشة السنيدي

يرجى التفضل بأن الطالبة /عائشة بنت سلطان السنيدي ، طالبة دكتوراه في كلية التربية بجامعة اليرموك، الأردن تخصص إدارة تربوية تقوم بإعداد بحث بعنوان : (دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسة في الجامعات العمانية: المعيقات وسبل التطوير)، ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه.

لذا نرجو منكم الإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الباحثة في إنجاز متطلبات البحث خلال زيارتها للمؤسسة وإجراء مقابلات مع الهيئة الأكاديمية والإدارية بهدف التعرف على المعيقات وسبل التطوير في الجامعات العمانية بالسلطنة.
وفي حال رغبتكم التواصل مع الباحثة يكون ذلك على هاتفها النقال رقم : ٩٩٤٢٩٣٦٤

شاكرين لكم جهودكم وتعاونكم مع الباحثين.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير



د/جوخة بنت عبدالله الشكيلية
المديرة العامة للجامعات والكليات الخاصة



نحو تعليم عال ذي جودة عالية يلبي متطلبات التنمية المستدامة
سلطنة عمان ص.ب: ٨٢ روي - الرمز البريدي: ١١٢ - هاتف ٢٤٣٤٠٣٦٨ / فاكس ٢٤٣٤٠٣٦٦
Sultanate of Oman, P.O.Box: 82 Ruwi, PC 112, Tel: 24340368 / Fax 24340366 www.mohe.gov.om

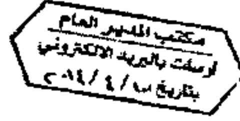
سلطنة عمان
وزارة التعليم العالي
المديرية العامة للجامعات والكليات الخاصة



Sultanate of Oman
Ministry of Higher Education
Directorate General of
Private Universities & Colleges

الرقم: ٥/١/٢٠٢٠/٢٠١٤ - ٣٧٣ خ

التاريخ: ١٠/٤/٢٠١٤م



البروفيسور/ستفين هل المحترم
القائم بأعمال رئيس جامعه صحار

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته وبعد ،

الموضوع: طلب تسهيل مهمة الباحثة/عائشة السنيدي

يرجى التفضل بأن الطالبة /عائشة بنت سلطان السنيدي ، طالبة دكتوراه في كلية التربية بجامعه اليرموك- الأردن تخصص إدارة تربوية تقوم بإعداد بحث بعنوان :
(دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسة في الجامعات العمانية، المعيقات وسبل التطوير)، ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه.

لذا نرجو منكم الإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الباحثة في إنجاز متطلبات البحث خلال زيارتها للمؤسسة وإجراء مقابلات مع الهيئة الأكاديمية والإدارية بهدف التعرف على المعيقات وسبل التطوير في الجامعات العمانية بالسلطنة.
وفي حال رغبتكم التواصل مع الباحثة يكون ذلك على هاتفها النقال رقم : ٩٩٤٢٩٢٦٤

شاكرين لكم جهودكم وتعاونكم مع الباحثين.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير



د/جوخة بنت عبدالله الشكيلية
المديرة العامة للجامعات والكليات الخاصة



نحو تعليم عالٍ ذي جودة عالية يلبي متطلبات التنمية المستدامة
سلطنة عُمان ص.ب: ٨٢ روي - الرمز البريدي: ١١٢ - هاتف ٢٤٣٤٠٣٦٨ / فاكس ٢٤٣٤٠٣٦٦
Sultanate of Oman, P.O.Box: 82 Ruwi, PC 112, Tel: 24340368 / Fax 24340366 www.mohe.gov.om

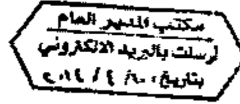
Sultanate of Oman
Ministry of Higher Education
Directorate General of
Private Universities & Colleges



سلطنة عُمان
وزارة التعليم العالي
المديرية العامة للجامعات والكليات الخاصة

الرقم: ٥/١/٤٢١/ ٢٠١٤ - م.ع.ج.خ

التاريخ: ١٠ / ٤ / ٢٠١٤م



الأستاذ الدكتور /أحمد بن خلفان الرواحي المحترم
رئيس جامعة نزوى

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،

الموضوع: طلب تسهيل مهمة الباحثة/عائشة السنيدي

يرجى التفضل بأن الطالبة /عائشة بنت سلطان السنيدي ، طالبة دكتوراه في كلية التربية بجامعة اليرموك-الأردن تخصص إدارة تربوية تقوم بإعداد بحث بعنوان : (دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسة في الجامعات العمانية: المعيقات وسبل التطوير)، ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه.

لذا نرجو منكم الإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الباحثة في إنجاز متطلبات البحث خلال زيارتها للمؤسسة وإجراء مقابلات مع الهيئة الأكاديمية والإدارية بهدف التعرف على المعيقات وسبل التطوير في الجامعات العمانية بالسلطنة.
وفي حال رغبتكم التواصل مع الباحثة يكون ذلك على هاتفها النقال رقم : ٩٩٤٢٩٢٦٤

شاكرين لكم جهودكم وتعاونكم مع الباحثين،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

/جوخة بنت عبدالله الشكيلية
المديرة العامة للجامعات والكليات الخاصة



نحو تعليم عالٍ ذي جودة عالية يلبي متطلبات التنمية المستدامة
سلطنة عُمان ص.ب: ٨٢ روي - الرمز البريدي: ١١٢ - هاتف: ٢٤٣٤٠٣٦٨ / فاكس: ٢٤٣٤٠٣٦٦
Sultanate of Oman, P.O.Box 82 Ruwi, PC 112, Tel: 24340368 / Fax 24340366 www.mohe.gov.om

Abstract

Al Senaidi, Aisha Sultan, The role of wise governance in activating the main missions at Omani Universities: obstacles and methods of improvement. Ph.D thesis, Yarmouk University, (2014). (Supervision: Prof. Mohammad Ali Ashour, Dr. Khalifa Mustafa Abu Ashour).

This study aimed to reveal the role of wise governance in activating the main missions at Omani Universities, obstacles and methods of improvement. To achieve the objectives of the study, the researcher prepared two instruments; the first was questionnaire consisted of (75) items, from two parts, the first part to reveal the degree of applying the principles of wise governance in administration by Omani Universities, the second pasrt to reveal the role of wise governance in activating University functions from the perspective of faculty members, the second was interview to reveal the obstacles and methods of improvement from the perspective of academic and administrative leaders consisted of two questions. The sample of the study consisted of (256) faculty member, and the academic and administrative leader, (227) member from faculty members, were chosen with the clustered and random method, and (29) academic and administrative leader in Omani Universities, were chosen with the deliberate method.

The results of the study showed that the application of principles of wise governance in the administration by Omani Universities was moderate degree on the instrument as a whole, and all domains, and the transparency principle was the first rank, while the accountability principle was last rank. And the results showed that the role of wise governance in activating the main missions at Omani Universities was moderate degree on the instrument as a whole, and all the domains, and

the teaching domain was the first rank, while the community service domain was the last rank. And the results reached to there were statistically significant differences from the perspective of faculty members about the role of wise governance in activating the main missions at University attributed to the nationality variable, in favor of nationality arrival, and there were no statistically significant differences, attributed to variables (type the university, academic rank, gender, faculty) from the perspective of faculty members about the role of wise governance in activating the main missions.

The results reached there was statistically significant positive correlation relationship between degree of application of principles of wise governance in the administration and activating the missions, and the results of the study indicated to most prominent obstacles activating role of wise governance in Omani universities centered around non commitment to regulations and instructions, and work out as a result of internal or external pressures, in addition to the continuous substitution to members of the academic and administrative organizations, and the weakness of Omanisation, in addition to non compatibility standards of wise governance with the reality of Omani society, and non awareness of it to its modernity, and limited knowledge of its practice.

The study showed that most important of methods of improvement the wise governance in Omani Universities from the perspective of academic and administrative leaders was work on updating the regulations and instructions, and put an end to exceptions, in addition to spreading the culture of the wise governance, and endorsement it with legal texts, and work to find accurate functional characterization explains the tasks and powers.

Keywords: The wise governance, University functions, Omani University, Obstacles, method of improvement.